

# Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen

## 2. Berliner Bildungsdialog

Hochschulrektorenkonferenz und Veranstaltungsforum der  
Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck  
Berlin, 21. September 1999

Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000

Herausgegeben von der  
Hochschulrektorenkonferenz  
Redaktion: Brigitte Goebbel, Ute Greitzke  
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn  
Tel.: 0228-887-0  
Telefax: 0228-887110  
Internet: [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

Bonn, Juli 2000

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit  
vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

## **Inhalt**

	Seite
Vorwort Professor Dr. Klaus Landfried, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	5
<b>Einführung: Effizientere Leitungs- und Organisationsstrukturen in Hochschulen</b> Professor Dr. Klaus Landfried, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	7
<b>Hochschulpolitische Rahmenbedingungen Erweiterte Hochschulautonomie durch Deregulierung</b> Wolf-Michael Catenhusen, Parlamentarischer Staatssekretär, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn	10
<b>Einführung von Hochschulräten – Chancen und Risiken</b> Michael Sieber, Staatssekretär, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart	16
<b>Das Basler Modell: Konsequenz und großzügig</b> Dr. Rolf Soiron, Vorsitzender des Vorstandes der Jungbunzlauer AG, Basel und Präsident des Universitätsrates der Universität Basel	25
<b>Das Modell Universität Basel – Stärken und Schwächen</b> Professor Dr. Ulrich Gäbler, Rektor der Universität Basel	30
<b>Diskussion</b> Moderation: Professor Dr. Klaus Landfried	34
<b>Hochschulräte – Instrumente zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Gesellschaft? Hochschulrat: Stärkung der Autonomie der Hochschule oder Staatsaufsicht in anderer Form?</b> Dr. Gerhard Paul, Leiter des Zentralbereichs Farbenlaboratorium der BASF AG, Ludwigshafen und Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Regensburg, Professor Dr. Helmut Altner, Rektor der Universität Regensburg	57 60

**Diskussion**

Moderation: Dr. Werner Borrmann, Vice Präsident Europe,  
A.T.Kearney GmbH, Düsseldorf

63

**Schlußwort**

Professor Dr. Peter Frankenberg, Vizepräsident der  
Hochschulrektorenkonferenz, Bonn und  
Rektor der Universität Mannheim

81

**Teilnehmerverzeichnis**

89

## Vorwort

Der Wissenschaftsstandort Deutschland muss international wettbewerbsfähig bleiben, z.T. auch wieder werden. Dazu bedarf es einer ständigen Reform der Hochschulen. Mehr Eigenverantwortung und Flexibilität bei Haushalt und Dienstrecht, schnellere Anpassung der Forschungsorganisation, der Studienstrukturen und Studieninhalte benötigen ein flexibles und effizientes Management der Hochschulen. Nur grobe Unkenntnis kann ein solches Management, das vor allem an einer Ergebnissteuerung über Zielvereinbarungen interessiert sein muss, mit hierarchischen „Kommandostrukturen“ gleichsetzen. Die Einführung von Hochschulräten, die mit externen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft besetzt sind, stellt eine Möglichkeit dar, die Hochschulen der ständigen unmittelbaren staatlichen Intervention zu entziehen und die institutionelle Selbstverantwortung im Interesse der Qualität der Wissenschaft zu stärken. Allerdings müssen Beratungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen getrennt werden, um Fach- und Gruppenegoismen zu überwinden.

Nachdem Hochschulräte bislang in den novellierten bzw. im Prozess der Novellierung befindlichen Hochschulgesetzen für Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hessen, Sachsen und Thüringen vorgesehen sind, diente die Veranstaltung im Rahmen der Berliner Bildungsdialoge einem ersten vertieften Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten.

Die Hochschulrektorenkonferenz und die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck haben 1998 gemeinsam die Berliner Bildungsdialoge ins Leben gerufen. Sie stellen ein Diskussionsforum zu zukunftsrelevanten Themen im Hochschulbereich dar, das ausgewählte Entscheidungsträger aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu einem intensiven Erfahrungs- und Informationsaustausch zusammenführt.

Wie bereits im Vorjahr entwickelte sich ein höchst lebhafter Meinungsaustausch zwischen den Teilnehmern, der uns ermuntert, den Dialog in den nächsten Jahren zu einer ständigen Einrichtung werden zu lassen.

Die HRK dankt dem Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Holtzbrinck, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, ARTHUR ANDERSEN

Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mbH, Köln und A.T.  
KEARNEY GMBH, Düsseldorf für die Zusammenarbeit und Unterstützung bei  
der Durchführung der Veranstaltung.

Bonn, den 10. April 2000

Professor Dr. Klaus Landfried  
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

# Effizientere Leitungs- und Organisationsstrukturen in Hochschulen

Professor Dr. Klaus Landfried,  
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

## I.

Es war 1848, als die Universität Jena (auf Anregung der Universität Tübingen) die deutschen und österreichischen Hochschulen zu einem Kongress einlud. Damals war man noch nicht von der Sorge getrieben, im internationalen Leistungswettbewerb nicht mehr mithalten zu können. Vielmehr ging es um die "Emanzipation" der Universität, die im Gefolge der "Karlsbader Beschlüsse" nur noch als strikt kontrollierte Ausbildungsstätte für beamtete Fürstendiener arbeiten konnte. Autonomie war die zentrale Forderung. Die Forderung unserer Tage nach mehr Hochschulautonomie hat also Vorgeschichten, nicht nur in Deutschland, wie die zum 900jährigen Bestehen der Universität Bologna im September 1988 verabschiedete "Magna Charta of European Universities" verdeutlicht. Autonomie der Institution sowie die Unabhängigkeit der Professoren und Professorinnen bei den Inhalten von Lehre und Forschung werden erneut als die Charakteristika der Universität bzw. Hochschule betont.

## II.

In der Bundesrepublik Deutschland hatten nach einer relativen "Blütezeit" in den 50er Jahren Gesetzgeber, Regierungen, Ministerialverwaltungen und Rechnungshöfe die institutionelle Autonomie unserer Hochschulen durch Gesetze, Rechtsverordnungen und Kontrollverfahren immer mehr eingeschränkt. Besonders "liebevoll" und damit streng kontrolliert waren (und sind z.T.) die "sekundären Leistungen" – insbesondere das Haushalts- und Rechnungswesen, die Personalverwaltung sowie die Bewirtschaftung der Flächen und Gebäude. Heute stehen die Zeichen im Hochschulbereich – in nicht geringem Maße von der HRK selbst angeregt, aber von den Ländern nicht selten mutig aufgenommen – auf Strukturreform, Leistungsorientierung und Wettbewerb.

## III.

Leistungsorientierung und Wettbewerb setzen Autonomie der Handelnden und verlässliche Rahmenbedingungen voraus.

So hat die HRK schon im November 1997 gefordert, dass der Staat den Hochschulen mehr Verantwortung übertragen, sich selbst auf die Kontrolle

der Einhaltung gemeinsam vereinbarter Ziele, die Finanzierung im Rahmen eines Globalhaushalts und die Rechtsaufsicht beschränken solle.

Für die Hochschulorganisation bedeutet dies, dass die zwei einander nur scheinbar widersprechenden Konzepte der "Republik der selbstbestimmten Akademiker" gegenüber dem "Dienstleistungsunternehmen in der Wissenschaft" miteinander in Übereinstimmung gebracht werden müssen.

Klar ist wohl mittlerweile, dass auf Grund ihrer Größe und ihrer erweiterten Aufgaben "moderne" Hochschulen nicht mehr nach den tradierten Regeln mittelalterlicher Zünfte organisiert werden können – ohne Professionalität im Management wird es nicht gehen. D.h. auch, Wissenschaftler(innen), die für Leitungsaufgaben vorgesehen sind, müssen dafür trainiert werden, wenn Außenseiter, die nicht wissen, wie Wissenschaft "geht", in der Selbstverwaltung der Hochschulen vermieden werden sollen.

Diese Einsicht brauchte lange, um sich durchzusetzen – erinnert sei nur an den Streit in den 70er und 80er Jahren über die Frage, durch wen und in welcher Form die Hochschule geleitet werden soll – einjährig amtierender Rektor oder langjährig amtierender Präsident. Mit dem tiefgreifenden Paradigmenwechsel von staatlich gelenkten und staatlich durchgeplanten Hochschulen hin zu einer Steuerung der Hochschulen durch Wettbewerbsmechanismen scheinen die größten Hürden übersprungen zu sein.

Auch müssen Entscheidungskompetenz und Verantwortung in der Hochschule so verknüpft werden, dass die Folgen des Handelns Personen zurechenbar sind. Beratungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen sind deshalb scharf zu trennen, um die nicht selten zu engsichtiger Vertretung von Fachegoismen neigende, in Gruppen fragmentierte Unverantwortlichkeit der real existierenden Gremienwirtschaft oder ihrer nur professoralen Vorgängerin zu überwinden.

In der wettbewerbsorientierten Hochschule ist – entgegen mancherorts immer noch vertretener Auffassung – eine starke Hochschulleitung erforderlich, da nur sie das Gesamtinteresse der Institution Hochschule nach außen wie nach innen wirksam wahrnehmen kann. Denn dieses Gesamtinteresse ist immer mehr – oder sollte es zumindest sein – als die Summe ihrer Fachbereiche oder Statusgruppen.

#### IV.

Die HRK hat sich in ihren Empfehlungen zu "Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen" vom November 1997 dafür ausgesprochen, den



Hochschulen Spielräume und Experimentiermöglichkeiten einzuräumen, damit jede Hochschule ihre eigenen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen entsprechend ihrem Leistungsauftrag sowie auf dem Hintergrund ihrer Besonderheiten (z.B. Größe, Tradition, fachliche Ausrichtung) relativ frei gestalten, d.h. im Rahmen ihrer Grundordnung festlegen kann. Die Länder sind in ihren Hochschulgesetznovellen diesem Appell nicht überall gefolgt.

Die HRK hatte deshalb 1997 auch nur beispielhaft ein Modell der Hochschulorganisation vorgeschlagen, dazu aber Leitlinien, die in jedem Fall berücksichtigt werden sollten.

# Hochschulpolitische Rahmenbedingungen

## Erweiterte Hochschulautonomie durch Deregulierung

Wolf-Michael Catenhusen – Parlamentarischer Staatssekretär

Wir haben uns sehr gefreut, heute hier vom Bundesministerium für Bildung und Forschung zu der Frage „Erweiterte Hochschulautonomie durch Deregulierung“ sprechen zu können. Sicherlich ist mit dieser Themenstellung die Absicht verfolgt, die politischen Rahmenbedingungen, unter denen die Diskussion heute über die Frage der Hochschulleitung geführt wird, zu erläutern. Nun ist es meine Aufgabe, die allgemeinpolitischen Rahmenbedingungen für die Diskussion, die heute sehr stark auf die Frage der Hochschulräte als mögliches Steuerungsinstrument von Hochschulen abzielt, abzustecken. Ich möchte die Diskussion zunächst mit einem klaren Bekenntnis zur Autonomie der Hochschulen beginnen und mit einer klaren Ermunterung, die neu gewonnenen Freiräume, die durch das Hochschulrahmengesetz geschaffen worden sind, und die in unterschiedlichem Tempo und in unterschiedlichem Ausmaß über die Landeshochschulgesetze weitergegeben werden, zu nutzen.

Eines dieser Felder, in denen die Hochschulen selbst Organisationsüberlegungen anstellen sollen und müssen – und wo der Gesetzgeber bewusst darauf verzichtet, Detailregelungen vorzugeben – ist die Ausgestaltung von Beratung, eventuell auch Mitentscheidung durch Hochschulräte. Wie heißt es so treffend im Beitrag von Herrn Landfried: „Das wäre eine Möglichkeit, die Hochschulen der unmittelbaren staatlichen Bevormundung zu entziehen und die institutionelle Selbstverantwortung zu stärken.“

Es ist uns bewusst, dass die in Bildung und Forschung Tätigen nur dann ihr Leistungspotential voll ausschöpfen können, wenn die Rahmenbedingungen die freie Entfaltung ihrer Kreativität und angemessene organisatorische Strukturen auch die Bewältigung ihrer Arbeit ermöglichen. Der Staat hat seinen Teil der Verantwortung für die Sicherung und Erweiterung der Hochschulautonomie durch Schaffung der notwendigen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen zu tragen. Das ist unsere Aufgabe, die uns auch aufgrund Artikel 5 vorgegeben ist, der „die Verantwortung des Staates für den Hochschulbereich und die Verpflichtung des Staates, Wissenschaftseinrichtungen zu schaffen und dauerhaft zu unterhalten, die ein freies Forschen und Lehren erst ermöglichen,“ garantiert.

Das heißt, wir müssen durch Deregulierung, durch Leistungsorientierung und durch die Schaffung von Leistungsanreizen Wettbewerb und Differenzierung

ermöglichen und damit auch einen größeren Spielraum für die Hochschulen schaffen, sich selbst der internationalen Herausforderung und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu stellen.

Es ist Ihnen noch besser bekannt als mir, dass die Anregung für eine Neuausrichtung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen in den 80er Jahren vor allem aus dem europäischen Ausland kam, etwa aus den Niederlanden. Eine wichtige Rolle spielte aber auch die Diskussion in der Industrie, inwieweit Organisationsänderungen, die unter dem Stichwort *lean management* und *lean administration* geführt wurden, auch für Organisationen wie die Hochschulen nutzbar gemacht werden können.

Wir sind heute in einem Prozess der Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen von den Ministerien auf die Hochschulen begriffen. Daran hatten die 10 Thesen des Wissenschaftsrates zur Hochschulpolitik aus dem Jahr 1993 entscheidenden Anteil. In diesen Thesen sind die Schwächen des bestehenden Systems in aller Deutlichkeit analysiert worden.

Nach der im August letzten Jahres in Kraft getretenen Novellierung des Hochschulrahmengesetzes können die Hochschulen den für die Verwirklichung der Hochschulreform notwendigen Freiraum nun nutzen. Die rahmenrechtlichen Vorgaben für die Landesgesetzgeber wurden erheblich reduziert und damit auch die Handlungsspielräume der Länder, aber auch der einzelnen Hochschulen, wesentlich erhöht. Wir haben bewusst auf wichtige Vorgaben für die innere und äußere Organisation und Verwaltung der Hochschulen verzichtet. Die Regelung der inneren und äußeren Verfassung der Hochschulen ist künftig weitgehend eine Angelegenheit des Landesrechts. Wir haben damit dem Wunsch und auch der Praxis der Länder der letzten Jahre auf Bundesebene in umfassender Weise entsprochen.

Es gibt darüber hinaus eine Reihe weiterer Maßnahmen, die ein von Autonomie und Wettbewerb um die besten Lösungen geprägtes, international konkurrenzfähiges Hochschulsystem in Deutschland stärken können, etwa die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen von den Gremien auf die Hochschul- und Fachbereichsleitungen und dafür die Stärkung der Kontrollfunktion der Gremien, um eine klare Aufgabenzuordnung zwischen exekutiver Wahrnehmung von Entscheidungen und Vorgabe von allgemeinen Rahmenbedingungen und Kontrollfunktion durch Gremien an den Hochschulen vorzunehmen. Insbesondere die durch das alte Hochschulrahmengesetz vorgegebene Aufgabenzuordnung auf Hochschulgremien setzte der Umsetzung derartiger Überlegungen bis dahin sehr enge Grenzen.

Es ist aus heutiger Sicht wichtig, dass wir auch im Bereich der akademischen Angelegenheiten den Hochschulen mit dem neuen Hochschulrahmengesetz erheblich größere Handlungsspielräume eingeräumt haben. Unter anderem werden Rahmenprüfungsordnungen nicht mehr als Instrument der länderübergreifenden Koordinierung von Studium und Prüfung vorgeschrieben. Sie können also deshalb anders als bisher unabhängig von bundeseinheitlichen Vorgaben neue und innovative Studiengänge entwickeln und einführen, die dann im Einzelfall allerdings auch auf Qualität und Gleichwertigkeit geprüft werden müssen, etwa in einem Akkreditierungsverfahren. Dies sind einige Beispiele für Regelungen des neuen Hochschulrahmengesetzes, die auch Eingang in eine weitere Novellierung der Landeshochschulgesetze finden werden.

Darüber hinaus wurde auf eine Vielzahl von Detailregelungen verzichtet, um den Freiraum für die Hochschulen zu erweitern. Die Bundesregierung beabsichtigt nicht, in Kürze in eine erneute umfassende Novellierung des Hochschulrahmengesetzes einzutreten. Die Freiräume, die das Hochschulrahmengesetz geschaffen hat, müssen jetzt erst einmal von den Hochschulen kreativ ausgefüllt werden. Auch der Landesgesetzgeber muss nun die Möglichkeit haben, diese neuen Dinge in Hochschulrecht umzusetzen.

Darüber hinaus hat die Bundesregierung weitere Tätigkeitsschwerpunkte gesetzt, um in der Frage der Stärkung der Leistungsfähigkeit der Hochschulen voranzukommen. Ich will das Thema *Dienstrechtsreform* als Stichwort erwähnen.

Es stellt sich die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes für die Arbeit und die Aufgaben der Hochschulen ergeben. Man muss sicherlich zum einen feststellen, dass diese politischen Entscheidungen im Hochschulrahmengesetz und die darauf aufbauende Novellierung der Landeshochschulgesetze neue Möglichkeiten schaffen, damit die Hochschulen als Organisationen ihre Management-, Organisations- und Verwaltungsaufgaben sehr viel effizienter wahrnehmen können als bisher. Das heißt, dass die Zielsetzung, effizientere Strukturen und effizientere Verwaltungsentscheidungen, effizientere Entscheidungsabläufe in den Hochschulen selbst zu ermöglichen, erreicht wird. Ich glaube, dass die Politik in Deutschland die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen hat. Die Länder können weitere Schritte gehen, wobei dann schon die schwierige Frage des Verantwortungsverhältnisses von Hochschule und Staat angesprochen sein wird, wenn die Finanzminister die nächsten Schritte in der Definition und in der Schaffung von Globalbudgets für die Hochschulen gehen sollten. Damit wären sehr fundamentale Rechte, z.B. auch die Kon-

trollrechte des Parlaments berührt. Dieses ist aber eine Diskussion, die aus meiner und unserer Wahrnehmung sehr pragmatisch in den Ländern, im Konsens auch über Parteien hinweg, geführt wird.

Das zweite Ziel, was diese Stärkung der Autonomie der Hochschulen zur Folge haben kann, ist, dass wir Strukturen in den Hochschulen ermöglichen, die ein effizienteres Handeln der Universitäten als Gesamteinrichtung erst möglich machen. Eine der Schwierigkeiten der Verrechtlichung des Hochschulsystems in den 70er und 80er Jahren bestand darin, dass es in den bis vor kurzem herrschenden Strukturen sehr schwierig war, in den Gremien der Universität Gesamtinteressen der Universität zu definieren und gegenüber einzelnen Gliedern auch prioritär durchzusetzen. Die Novellierung des Hochschulrahmengesetzes schafft hier neue Möglichkeiten, die natürlich von den Hochschulen in ihren einzelnen Teilen und von ihren verantwortlichen Gesamtgremien auch wahrgenommen werden müssen. Das gesellschaftliche Umfeld und die zunehmende Wettbewerbssituation zwischen den einzelnen Hochschulen und die zunehmende Knappheit der Ressourcen für Hochschulen bei gleichzeitig wachsenden Aufgaben stellt die Hochschulen heute in ganz anderer Weise vor die Aufgabe, ihr Gesamtinteresse zu definieren, prioritäre Entscheidungen, etwa zur Profilbildung, in den Hochschulen zur Entscheidung zu stellen und gegenüber den einzelnen Teilen der Hochschule durchzusetzen.

Und das dritte Ziel bezieht sich natürlich auch auf das von Ihnen heute zu diskutierende Thema. Die Hochschulen haben unter den neuen Freiräumen zwei Dinge miteinander zu verknüpfen: Sie sind auf der einen Seite die gesellschaftliche Institution, in der Mitglieder unserer Gesellschaft ihre eigenen individuellen Bildungsziele verwirklichen können. Hochschulen sind der Freiraum, in dem die Menschen in einer akademischen Bildung ihre Persönlichkeitsbildung weiter betreiben können, indem sie Qualifikation, die sie selbst für ihren Lebensweg benötigen, erwerben können. Und der Staat garantiert ihnen bis heute, dass sie diese freien Entscheidungen bis zum Erwerb eines ersten qualifizierten akademischen Abschlusses auch im wesentlichen vom Staat finanziert erlangen können.

Auf der anderen Seite steht diesen individuellen Bildungsinteressen Einzelner die Funktion der Hochschulen als Teil von Netzwerken in unserer Gesellschaft gegenüber. Netzwerke, in denen unsere Universitäten in immer größerem Maße Teile von Innovationsketten werden. Das ist auch ausdrücklich gesellschaftliche Absicht, Absicht der Politik, dass – mit dem Stichwort *Wissens- und Technologietransfer* – die Hochschulen sich immer stärker in solche Innovationsnetzwerke eingliedern.

Hochschulen sind dazu Dienstleister für die Wirtschaft und andere gesellschaftliche Institutionen, die Arbeitskräfte auf dem akademischen Arbeitsmarkt nachfragen. Das heißt, hier hat die Universität Dienstleistungen zu erbringen, die sich auch auf der institutionellen Ebene mit sehr konkreten Erwartungen von Abnehmern auseinandersetzen. In diesem Spannungsfeld von Erfüllung von Bildungsansprüchen Einzelner und der Rückkopplung der Universität mit gesellschaftlichen Nachfragern nach ihren Dienstleistungen und nach ihren Produkten – nach Forschungsergebnissen, nach Wissen – ist nun die Frage zu stellen, wie sich eigentlich Hochschulräte neu eingliedern lassen.

Welche Rolle soll der Hochschulrat bei der Verwirklichung des individuellen Bildungsanspruchs, welche bei der stärkeren Verkopplung der Universität mit gesellschaftlichen Netzwerken spielen?

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung möchte in einer Situation, in der durch das Hochschulrahmengesetz und die Ländergesetze darauf verzichtet wird, eingehendere Vorgaben über Aufgaben, Kompetenzen solcher Hochschulräte zu machen, sich zunächst darauf beschränken, zu ermuntern, sich in die internationale Diskussion über die Funktion von Hochschulräten einzuklinken, wie das heute auch verdienstvollerweise getan wird. Man sollte jetzt nicht sofort eine neue Diskussion über mögliche Fremdsteuerung von außen durch Hochschulräte führen. Die Hochschulen werden auch in Zukunft öffentlich finanzierte Einrichtungen sein. Sie werden gegenüber den Ländern auch weiterhin rechenschaftspflichtig sein. Aber es gibt ein allgemeines Interesse der Politik, dass sie bei der Formulierung von Strategien und als Adressat für Abnehmer ihrer Leistung, sehr gut beraten sind, sich durch stärkere Vernetzung, Verzahnung und Beratung in ein Netzwerk einzugliedern. Wenn es um die Frage der Qualitätssicherung geht, so haben wir Evaluationsverfahren und andere bewährte Methoden der innerwissenschaftlichen Kontrolle und Rechenschaftslegung.

Ich will abschließend einen Aspekt hinzufügen, der meine persönliche Meinung widerspiegelt. Müssen sich Hochschulräte auf ihr engeres regionales Umfeld konzentrieren oder brauchen sie ein sehr viel umfassenderes Rückkopplungsgeflecht? Ich persönlich bin der Meinung, dass man vor einer zu starken Lokalisierung der Hochschulräte nur warnen kann. Bei allen Strategien der Regionalisierung sind die Hochschulen darauf angewiesen, ihr Netzwerk nicht zu eng zu spannen, weil die wissenschaftlichen Dienste, die Dienstleistungen, die die Universitäten erbringen, international orientiert sind, während die Erwartung des Regionalumfeldes von Hochschulen häufig

dahin geht, dass in Hochschulräten die regionalen Interessen in angemessener Weise zum Zuge kommen. Herzlichen Dank und viel Erfolg für Ihre Beratung.

# Einführung von Hochschulräten – Chancen und Risiken

Michael Sieber, MdL, Staatssekretär, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg

*"Von Autonomie keine Spur, stattdessen ein einziger, rigider Machtdurchgriff von Ministerium und Partei."*

So wird der Hochschulrat einer kleinen niedersächsischen Hochschule von einem Hochschulmitglied in einem in der FAZ im Mai dieses Jahres veröffentlichten Leserbrief charakterisiert.

Ganz anders klingt der Beitrag des früheren Präsidenten der HRK, Professor Erichsen, in einem 1997 von der Süddeutschen Zeitung veröffentlichten Interview:

*"Weil die gegenwärtigen Leitungsstrukturen zur Bewältigung der Aufgaben suboptimal sind, kann ich mir vorstellen, dass ein Organ wie der Baseler Universitätsrat in zweierlei Weise hilfreich ist: Zum einen, um die Hochschule gegenüber dem staatlichen Zugriff abzuschirmen. Zum anderen, um dem Rektorat Unterstützung in die Hochschule hinein zu geben."*

In vielen Stellungnahmen, die sich mit der Einführung von Hochschulräten beschäftigen, werden die Chancen und Risiken ähnlich unterschiedlich beurteilt:

## **1. Allgemeine Beschreibung von Chancen und Risiken der Einführung eines Hochschulrates**

Die einen versprechen sich von der Einführung eines Hochschulrats eine deutliche **Stärkung der Autonomie**:

1. Durch die Verlagerung von Kompetenzen des Ministeriums auf den Hochschulrat werde der Einfluss der Ministerialbürokratie reduziert.
2. Ein effektives und effizientes Hochschulsystem benötige eine möglichst unabhängige Hochschulleitung. Durch die Beteiligung eines Hochschulrates bei der Auswahl der Hochschulleitung werde deren Unabhängigkeit gestärkt.
3. Die Existenz eines Hochschulrates werte Planungs- und Entscheidungsprozesse in den Hochschulen auf.



4. Mit der Mitgliedschaft Externer im Hochschulrat sei eine Öffnung der Hochschule zu Wirtschaft und Gesellschaft verbunden, die zu einem deutlichen Mehrwert führe.
- Die Selbständigkeit der Hochschule bei der Bewirtschaftung der staatlichen Mittel werde erheblich ausgeweitet.
  - Der Hochschulrat bilde eine Gelenkfunktion zwischen Hochschule und Ministerium. Er sei von beiden Seiten her legitimiert und könne so auch die Interessen der Hochschule besonders gut gegenüber Regierung und Politik vertreten.

Die Gegner der Einführung eines Hochschulrats halten dieses Gremium für vollkommen überflüssig und befürchten einen starken **Verlust von Autonomie**:

- Der Hochschulrat sei ein Fremdkörper innerhalb der körperschaftlich organisierten Hochschule.
- Den Mitgliedern des Hochschulrats fehle die Legitimation durch die Gremien der Hochschule.
- Den externen Mitgliedern fehle die notwendige Sachkompetenz zur Mitwirkung an Hochschulentscheidungen.
- Es bestehe die Gefahr eines Mißbrauchs des Hochschulrats durch partei- oder gesellschaftspolitisches Proporzdenken.
- Die Entscheidungsverfahren würden schwerfälliger und bürokratischer.
- Die Rechte der traditionellen Organe der Hochschulen würden beschnitten.
- Alles in allem führe der Hochschulrat zur Fremdbestimmung durch ein Organ, das niemandem gegenüber rechenschaftspflichtig sei.

Ein angesehener Vertreter des Hochschulsystems bringt es als Gegner des Hochschulrats auf folgende Formel:

*"Die ... Immunreaktionen der Hochschulen ... belegen, dass sie nicht widerspruchslos hinnehmen werden, der mutwilligen Zerstörung funktionierender Strukturen zuzusehen."*

Ich teile diese Grundhypothese nicht. Und auch viele maßgebliche Vertreter des Hochschulsystems haben dies inzwischen erkannt. So sagte Herr Professor Erichsen in dem bereits zitierten Interview:

*"Wir müssen an unseren Hochschulen etwas verändern. Die dafür erforderliche strategische Planung ist bei dem gegenwärtigen Organisationszustand der Hochschulen außerordentlich schwierig. In Nordrhein-Westfalen bei-*

*spielsweise, aber auch in Berlin, werden Rektoren, die sich konzeptionell engagiert haben, einfach bei der nächsten Wahl abserviert. "*

Ich pflichte dieser Bewertung uneingeschränkt bei. Das enthebt uns aber nicht der Pflicht, uns mit den von den Gegnern einer Reform vorgebrachten Argumenten auseinanderzusetzen.

## **2. Grundmodelle für die Einführung eines Hochschulrats**

Ein einheitliches Modell "Hochschulrat" gibt es nicht. Im Prinzip werden vier ganz verschiedene Grundmodelle diskutiert:

Nimmt man die *institutionelle Zuordnung* als Kriterium, dann kann der Hochschulrat:

- entweder der Landesregierung
- oder der einzelnen Hochschule zugeordnet sein.

Unterscheidet man nach der *Aufgabenstellung*, dann kann ein Hochschulrat

- rein beratende Funktion haben
- oder aber bei wichtigen Entscheidungen unmittelbares Mitwirkungsrecht besitzen.

Die Palette der Möglichkeiten zur Einrichtung eines Hochschulrats reicht also von einem landesweit tätigen, beratenden Gremium bis hin zu einem in der einzelnen Hochschule institutionalisierten und an strategischen Entscheidungen beteiligten Organ.

Es liegt auf der Hand, dass die Chancen und Risiken in Abhängigkeit von dem jeweils zu Grunde liegenden Modell vollkommen unterschiedlich zu bewerten sind. Die Unterschiede kann man auch nochmals mit folgenden Fragen verdeutlichen:

- Für wen und in wessen Interesse wird der Hochschulrat tätig?
- Wo ist er institutionell angesiedelt?
- Wer entscheidet über die Auswahl der Mitglieder im Hochschulrat?
- Wem gegenüber ist der Hochschulrat verantwortlich und rechenschaftspflichtig?

Wir haben uns in Baden-Württemberg bei der Entwicklung eines Modells des "Hochschulrats" intensiv mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Lassen Sie mich im folgenden unser Modell vorstellen.

### 3. Das baden-württembergische Modell eines "Hochschulrats"

Noch im Laufe dieses Jahres soll ein Gesetzentwurf der Landesregierung von Baden-Württemberg zur Novellierung des Hochschulrechts im Landtag verabschiedet werden. Dieser Entwurf sieht folgende Regelungen zur Einführung eines "Hochschulrats" vor:

- Der Hochschulrat ist ein Organ der Hochschule.
- Er setzt sich zusammen aus 13 Mitgliedern, die vom Senat ausgewählt und vom Wissenschaftsminister bestellt werden. Die Entscheidung des Senats wird vorbereitet von einem Senatsausschuss im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium, die gemeinsam eine Liste geeigneter Kandidaten erarbeiten.
- 6 der 13 Sitze im Hochschulrat können nur mit Personen besetzt werden, die nicht Mitglieder der Hochschule sind.
- Können sich Wissenschaftsministerium und Senatsausschuss über die Liste der Kandidaten nicht einigen oder lehnt der Senat den gemeinsamen Vorschlag ab, dann werden von den sechs externen Hochschulratsmitgliedern drei vom Senat und drei vom Wissenschaftsministerium benannt.
- Der Aufgabenbereich des Hochschulrats liegt einerseits in der *Beaufsichtigung* der Geschäftsführung des Rektorats, andererseits in der *aktiven Mitwirkung an strategischen Entscheidungen* der Hochschule. Dazu gehören
  - die Mitwirkung bei der Bestellung der Hochschulleitung,
  - die Zustimmung zum Haushaltsvoranschlag bzw. die Feststellung der Wirtschaftspläne,
  - die Beschlussfassung über Struktur und Entwicklungspläne unter Einschluss der Bauplanung,
  - die Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Professorenstellen,
  - die Zustimmung zur Bildung, Veränderung, Aufhebung und Zuordnung von Universitätseinrichtungen und gemeinsamen Kommissionen,
  - die Festlegung von Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien und nach Evaluationsergebnissen,
  - die Entgegennahme des jährlichen Rechenschaftsberichtes des Rektors und schließlich
  - die Feststellung des Jahresabschlusses.

- In Form von Stellungnahmen wird der Hochschulrat beteiligt
  - bei der Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen,
  - bei Studien- und Prüfungsordnungen und
  - bei Erlass der Grundordnung und deren Änderung.
  
- Zur Erfüllung seiner Aufgaben hat der Hochschulrat gegen den Rektor ein Recht auf Berichterstattung und die Möglichkeit der Prüfung von Unterlagen. Ergeben sich Beanstandungen, dann wirkt der Hochschulrat auf eine hochschulinterne Klärung hin. Nur bei schwerwiegenden Beanstandungen unterrichtet der Hochschulrat das Wissenschaftsministerium.
  
- Der Hochschulrat ist nicht auf eine reaktive Mitwirkung begrenzt, er kann auch von sich *aus Initiativen ergreifen und Maßnahmen vorschlagen*, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule dienen.

Lassen Sie mich dieses baden-württembergische Modell im Hinblick auf Chancen und Risiken näher erläutern:

#### (1) **Wozu überhaupt ein Hochschulrat?**

In ihrem traditionellen Selbstverständnis begreifen die Mitglieder der Hochschulen sich als Angehörige einer "Gelehrtenrepublik, die sich ohne externe Einflüsse durch Repräsentativorgane unabhängig verwaltet."

Aus dem Blickwinkel der Gesellschaft ist die Hochschule dagegen mehr ein "Dienstleistungsunternehmen", dessen Leistungsfähigkeit und Effizienz für Fortentwicklung und Wohlstand der Gesellschaft zunehmend größere Bedeutung gewonnen hat.

Aus den zwei unterschiedlichen Sichtweisen ergibt sich ein Interessenkonflikt. Staat und Gesellschaft haben ein elementares Interesse daran, dass die Hochschulen ihren Beitrag zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Landes erbringen. Umgekehrt ist es ein elementares Interesse der Hochschule und des einzelnen Hochschullehrers, dass er bei der Ausübung seiner Wissenschaft in Forschung und Lehre den notwendigen methodischen und inhaltlichen Freiraum hat.

Die wechselseitige Verflechtung und Abhängigkeit zwischen Hochschule und Gesellschaft lässt es nicht mehr zu, dass die Hochschulen sich gegenüber der Gesellschaft abschotten. Die geforderte Öffnung der Hochschulen zur Gesellschaft darf umgekehrt nicht dazu führen, dass den Hochschulen die

ihnen übertragene Freiheit in Forschung und Lehre durch Einrichtung externer Steuerungsmechanismen wieder entzogen wird.

Entscheidend ist also, das "rechte Maß" zu finden. Es steht für mich außer Frage, dass wir im Interesse einer Öffnung der Hochschulen zur Gesellschaft hin einen Hochschulrat brauchen, in dem externer Sachverstand aus Wirtschaft und Gesellschaft zum Tragen kommt.

In einer solchen Veränderung sehe ich keine Bedrohung der Wissenschaftsfreiheit, ganz im Gegenteil erwarte ich mir erhebliche zusätzliche Chancen für die Entwicklung der Wissenschaft.

## (2) **Klare Präferenz für eine Organstellung des Hochschulrats innerhalb der Hochschule**

Wer die interne Steuerungsfähigkeit der Hochschulen stärken will, der darf keinen Hochschulrat außerhalb der Hochschule errichten. Ein Landeshochschulrat nach dem Muster von Brandenburg oder ein Universitätenkuratorium nach österreichischem Muster hat eine deutlich andere Funktion und auch Akzeptanz für die Hochschulen als ein hochschuleigener Hochschulrat.

Für das baden-württembergische Modell war maßgeblich, dass durch die Einrichtung des Hochschulrats die strategische Planungs- und Entscheidungskompetenz innerhalb der Hochschule gestärkt wird. Die Verantwortung für strategische Zielsetzungen lag in der Vergangenheit an der Schnittstelle mehrerer Organe. Das Ergebnis war eine zu geringe perspektivische Steuerung innerhalb der Hochschule.

In Zukunft soll die Verantwortung für Fragen der mittel- und langfristigen Entwicklung der Hochschule beim Rektorat liegen. Am Verfahren beteiligt sind die Fakultäten und der Senat. Der Hochschulrat unterzieht die vorbereiteten Entscheidungen einer letzten Kontrolle und segnet sie ab oder gibt sie zur nochmaligen Prüfung oder Überarbeitung zurück. Eine vergleichbare Kontrollfunktion gab es in der Vergangenheit innerhalb der Hochschule nicht, weil man die externe staatliche Kontrolle für ausreichend hielt. Wer jedoch mehr Autonomie innerhalb der Hochschule will, der kommt um ein hochschulinternes Aufsichtsorgan nicht herum. Ein konstitutives Element jeder selbständigen Organisation ist die Existenz eines Exekutiv- und eines Aufsichtsorgans, die im Verhältnis zueinander absolut selbständig sind.

### (3) **Kompetenz nicht Proporz als Maßstab für die Zusammensetzung des Hochschulrats**

Der Hochschulrat darf innerhalb der Hochschule kein Fremdkörper sein, er muss vom Vertrauen der Hochschule getragen sein. Auf der anderen Seite muss auch der Staat, der die Finanzierung der Hochschulen sicherstellt und für deren Effizienz verantwortlich ist, das Gefühl haben dürfen, dass er Steuerungsfunktionen, die er in der Vergangenheit selbst wahrgenommen hat, guten Wissens an den Hochschulrat und damit an die Hochschule abgeben kann. Diese Grundidee der doppelten Legitimation legt es nahe, alle Mitglieder des Hochschulrates gemeinsam durch Wissenschaftsministerium und Hochschule auszuwählen. Nur für den seltenen Fall, dass ein Konsens zwischen Hochschule und Ministerium über die Mitglieder nicht gefunden werden kann, erhält das Wissenschaftsministerium das Recht, von den vorgesehenen sechs externen Mitgliedern im 13-köpfigen Hochschulrat drei selbst zu benennen.

Betrachtet man die Zusammensetzung des Hochschulrats insgesamt, dann haben die sieben internen Mitglieder immer ein leichtes Übergewicht gegenüber den sechs Externen. Bei der Besetzung des Hochschulrats kann die Hochschule niemals vom Wissenschaftsministerium majorisiert werden. Nach dem baden-württembergischen Modell gibt es für die Hochschule eine doppelte Absicherung vor einem zu starken externen Einfluss: Die internen Mitglieder sind in der Mehrzahl und von insgesamt 13 Sitzen werden mindestens 10 Sitze nach Wunsch der Hochschule besetzt. Nur im Konfliktfalle kann das MWK drei externe Mitglieder benennen. Das Risiko einer Fremdbestimmung der Hochschule durch das Wissenschaftsministerium oder durch externe Vertreter besteht also nicht.

Die Mitwirkung von Externen im Hochschulrat ist das Salz in der Suppe. Die in diesem Zusammenhang formulierten Ängste und Befürchtungen, diese Externen würden sich als verlängerter Arm des Ministeriums mißbrauchen lassen und sie würden sachfremde Interessen in die Hochschule hineinragen, kann ich nicht nachvollziehen.

Das Anliegen der Politik ist es, die Profile und die Leistungskraft der Hochschulen zu stärken. Dafür braucht man Unparteilichkeit, Sachverstand und Kompetenz. Deshalb lehne ich jeden Proporz bei der Besetzung des Hochschulrats ab. Es gibt genügend externe Persönlichkeiten, die die beschriebenen Voraussetzungen für ein Hochschulratsmandat besitzen.

Der Vorteil einer Mitwirkung von Externen im Hochschulrat liegt nicht nur in der Erweiterung des Blickwinkels und der Berücksichtigung externer Faktoren, beispielsweise des Beschäftigungssystems oder der Erfahrungen aus der Wirtschaft, er besteht auch darin, dass das Mitglied mit seinem persönlichen Gewicht gegenüber Politik und Gesellschaft für "seine" Hochschule eintritt und wirbt. Hochschulratsmitglieder sind potentielle Lobbyisten und zwar für die Interessen der Hochschule und nicht für die Belange des Ministeriums.

Ein Risiko liegt sicher darin, ob wir es schaffen, zeitlich sehr beanspruchte Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft für eine Mitwirkung im Hochschulrat zu gewinnen. Was keinen Sinn macht, sind Hochschulräte, die sich mit Namen von Persönlichkeiten schmücken, die nie präsent sind. Ich glaube, dass man diesem Risiko begegnen kann, wenn man von Anfang an klar stellt, welche Erwartung mit einer Mitgliedschaft im Hochschulrat verbunden ist. Absolut kontraproduktiv wäre ein Gremium, das nur beratende Funktion hat und sich aus Personen zusammensetzt, die die Tätigkeit im Hochschulrat nur als wohlwollende Begleitung der Aktivitäten des Rektorats begreifen. Auf keinen Fall darf der Hochschulrat zu einem Kränzchen von "Frühstücksdirektoren" verkommen, das sich einmal im Jahr trifft, um dem Rektorat auf die Schulter zu klopfen - mit den Worten "weiter so".

#### **(4) Externes Mitglied als Vorsitzender des Hochschulrats**

Neben der richtigen Besetzung des Hochschulrats ist zur Vermeidung der geschilderten Risiken vor allem die richtige Besetzung des Vorsitzes ausschlaggebend.

Der Vorsitzende des Hochschulrats darf nicht zu einem "zweiten" Rektor werden. Umgekehrt muss aber auch vermieden werden, dass der Vorsitzende sich mit dem Rektor verbrüdet, so dass statt einer Kontrolle der Geschäftsführung des Rektorats ein konspiratives Zusammenwirken zwischen Rektor und Vorsitzendem des Hochschulrats entsteht. Zur Vermeidung der ange deuteten Risiken sieht der Gesetzentwurf in Baden-Württemberg ausdrücklich vor, dass zum Vorsitzenden des Hochschulrats nur ein Externer gewählt werden kann. Damit ist die notwendige Unabhängigkeit und auch Distanz des Hochschulratsvorsitzenden zum Rektorat gewährleistet.

#### **(5) Das Problem der Wissenschaftsfreiheit**

Zwischen dem Aufgabenkatalog des Hochschulrats einerseits und der möglichen Zusammensetzung andererseits besteht ein nicht ganz einfach zu lösen-

der Zusammenhang. Die staatlichen Hochschulen in Deutschland sind als Körperschaften organisiert. Je stärker der Hochschulrat an strategischen Entscheidungen beteiligt wird, desto intensiver stellt sich die rechtliche Frage, ob ein solches Gremium ausschließlich mit Externen besetzt werden kann. Es gibt Stimmen, die dies unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten für unzulässig halten. Das bayerische Hochschulrecht hat einen nur aus Externen zusammengesetzten Hochschulrat eingeführt, gleichzeitig jedoch den Umfang der Kompetenzen dieses Gremiums begrenzt. In Baden-Württemberg wollen wir die Rechtsstellung des Hochschulrates deutlich stärker ausgestalten als bei der bayerischen Lösung. Den möglicherweise bestehenden verfassungsrechtlichen Bedenken ist insoweit durch das leichte Übergewicht der internen Mitglieder Rechnung getragen.

#### **4. Zusammenfassende Bewertung der Chancen und Risiken eines Hochschulrats**

Ich hoffe, dass aus meinen Ausführungen deutlich geworden ist, dass es sehr darauf ankommt, was sich konkret unter der Bezeichnung "Hochschulrat" an organisatorischen Details versteckt, um Chancen und Risiken richtig einzuschätzen. Es gibt auch keine Lösung, die für sich in Anspruch nehmen könnte, generell die Beste zu sein. Jede Reform und Veränderung muss die gegenwärtigen Rahmenbedingungen mit in den Blick nehmen und die realistische Umsetzbarkeit bedenken.

Dabei ist die Frage der Akzeptanz vielleicht der am schwersten einzuschätzende "Risikofaktor". Das beste Modell ist zum Scheitern verurteilt, wenn sich bei den Betroffenen keine Akzeptanz einstellt. Hier sind wir inzwischen einen großen Schritt weiter gekommen. Die Universitäten Mannheim und Konstanz haben von sich aus Konzepte zur Einführung von unterschiedlich zusammengesetzten Hochschulräten entwickelt. Die Zeit ist reif für den Hochschulrat und wir sollten die mit ihm verbundenen Chancen nutzen. Die Risiken, die diskutiert werden, sind aus meiner Sicht beherrschbar.

Lassen Sie mich mit einem Gedanken schließen, den Johann Wolfgang von Goethe, dessen 250. Geburtstag wir im August gefeiert haben, formuliert hat: "Wir verzärtelten, unerfahrenen Menschen schreien bei jeder fremden Heuschrecke, die uns begegnet: Herr, er will uns fressen."

Ich möchte all diejenigen, die in der Einführung des Hochschulrats ein Ende der Hochschulautonomie sehen, beruhigen: Der Hochschulrat hat mit einer Heuschrecke nichts, aber auch schon gar nichts gemein - sieht man einmal vom gemeinsamen Anfangsbuchstaben "H" ab.



## Das Basler Modell: Konsequent und großzügig!

Dr. Rolf Soiron, Vorsitzender des Vorstandes der Jungbunzlauer AG, Basel  
und Präsident des Universitätsrates der Universität Basel

Wir aus Basel, Rektor Gäbler und ich selber, fühlen uns geehrt, hier zu sprechen, aber auch etwas gehemmt, wissen wir doch nur zu gut, dass wir am Rheinknie nur mit Wasser kochen.

Und auch wenn wir natürlich über Basel nur Gutes sagen, so behaupten wir doch nicht, unsere Universität sei das Paradies. Wir treten hier auf, weil man uns dazu aufgefordert hat, nicht um zu missionieren; die Basler Lösung ist ein Unikat, kaum für den Export geeignet.

Die klare Organisation von Aufsicht und Entscheidung in Sachen Universität wurde 1995 festgelegt, übrigens in einem mit knapp dreißig Artikeln muster-gültig kurzen Gesetzestext.

Bis dato hatten Regierung und Parlament direkten Zugriff auf die Universität, die Teil der Kantonsverwaltung war. Jetzt zogen sie sich zurück. Die Universität erhielt eigene Rechtspersönlichkeit. Als oberstes Aufsichts- und Entscheidungsorgan wurde ein Universitätsrat eingesetzt, dem als stimmberechtigte Mitglieder neun Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur angehören, auf vier Jahre von den Regierungen der beiden Kantone Basel-stadt und -land gewählt. Mitglieder ohne Stimmrecht sind der Rektor, der Verwaltungsdirektor und der Sekretär. Der Staatsbeitrag an die Universität wird jährlich als Beitrag an ein Globalbudget vom Parlament gesprochen.

Das Gesetz nennt den Universitätsrat unmissverständlich: "Oberstes Auf-sichts- und Entscheidungsorgan" - und er besitzt wirklich alle Kompetenzen. Nur der finanzielle Beitrag wird vom Parlament gutgeheißen, das Gesamt-budget genehmigt der Universitätsrat. Er wählt die Professoren; Suche und Vorschlag bleiben das vornehme Recht der Fakultäten und ihrer Kommissionen, doch der Rat muss sich nicht daran halten ( und hat das verschiedentlich nicht getan). Er kann den Aufbau von Fakultäten, Instituten, Lehrgängen beschließen, kann sie zusammenlegen, schließen. Er genehmigt Prüfungs- und Studienordnungen. Er beschließt über die Gebühren. Und so weiter, denn die Liste der Kompetenzen ist tatsächlich lang.

Die Zusammensetzung des Rates soll Führungserfahrung und Wirksamkeit garantieren, nicht akademische Meriten honorieren. In ihm sitzen denn auch der Präsident der größten Bank der Schweiz, die Präsidentin des Aufsichts-

gremiums einer Handelskette, die Präsidentin des städtischen Kunstvereins, der wissenschaftliche Leiter eines Forschungsinstituts der Großindustrie, der frühere Chef der schweizerischen Handelspolitik, ein Unternehmer, und drei Minister resp. Ministerinnen der beiden Kantone Basels.

Der Universitätsrat ist kein Honoratiorengremium, das sich von Zeit zu Zeit bloß trifft, um Fertiges abzusegnen, nein: er gestaltet, arbeitet, greift ein. Darauf weist allein schon die Zahl der Sitzungen des Plenums: rund 18 pro Jahr, Einzelbesprechungen, Vorbereitungs- und Koordinationsitzungen dabei nicht mitgezählt.

Das Rektorat ist in Basel nicht mehr bloß ein zeremonielles Amt. Es ist im Universitätsrat präsent, hat zu fast allem Stellung zu beziehen und ist eine handlungsorientierte Exekutive.

Das Schulbuch der Organisation würde nun wohl verlangen, dass das oberste Gremium seine Exekutive selber wählt. Bezeichnenderweise geht aber das Basler Gesetz nicht diesen Weg:

Es beläßt die Wahl des Rektors dem Parlament der Universität, der Regenz. Der Gesetzgeber setzt hier ein Zeichen: Bei aller Betonung der starken Führung von oben stärkt er die Idee der Selbstverwaltung. Die vergangenen vier Jahre sind denn auch von dieser Zweipoligkeit charakterisiert: Auf einer Seite ein starker Rat, der klare Richtlinien und Randbedingungen formuliert, sich vorbehält, direkt einzugreifen, wenn die Universität die Vorgaben zu wenig zu beachten droht - andererseits, eine Universität, die sich bemüht, das ihr Gemäße zu finden und zu wahren, selber die Initiative zu ergreifen. Dies ist nicht immer leicht. Es gibt verschiedene Wege, Kulturen, Interessen. Ich behaupte jedoch, in Basel seien wir bisher leidlich zurecht gekommen. Voraussetzung dafür war und ist, dass beide Seiten aufeinander hören, persönlich miteinander kommunizieren ( und dies können...), und dass extreme Standpunkte vermieden werden. Es mag bezeichnend sein, dass klassische universitäre Mechanismen und Institutionen - ich denke an die Fakultäten und ihre Rechte - so belassen wurden, wie sie sind, obwohl man sich ja wirklich Effizienteres vorstellen könnte!

Die Verbindlichkeit der Beschlüsse, die der Universitätsrat fassen kann, ließ Diskussionen Taten folgen. Dadurch kam eine solche Vielzahl von Projekten und Veränderungen ins Rollen, dass man in Basel von der "Großbaustelle Universität" zu sprechen pflegt.

Anzumerken ist, dass in der Schweiz die Hochschulen weitgehend Kantons-sache sind, mindestens bisher. Nur der Verwaltungsdirektor, der allerdings Mitglied des Rektorats ist, wird vom UR gewählt. Dabei hat das Parlament seinen wirklichen Einfluss nur scheinbar verloren. Zwar betrifft die Budget-gewalt "nur" noch das Ganze des Staatsbeitrags, Einzelpositionen sind ihr entzogen, doch da sich das neue Regime der Universität einer Transparenz in Argumentation, Budgetierung und Rechnungsablage befleißigt, die es vorher nicht gab, hat sich der Einblick der Parlamentarier in die Details und damit ihr de facto-Einfluss vergrößert und eben nicht verkleinert. Ein Leistungs-auftrag, der alle vier Jahre erneuert werden soll, kleidet diese Realität in die angemessene Form.

Vier Jahre sind eine kurze Zeit. Dennoch meine ich, erste Schlussfolgerun-gen seien möglich.

Es gibt Schwaches - oder mindestens: zu Lösendes -, aber weniger im Be-reich des Institutionellen, Organisatorischen oder Gesetzlichen, als vielmehr in einer universitären Wirklichkeit, die keineswegs nur in Basel, sondern im ganzen deutschsprachigen Raum gefunden werden kann. Was meine ich damit?

- Universitäten fordern gerne Selbstverwaltung. Doch wenn sie da ist, dann drückt die Last von Arbeit und Verantwortung! Vorbereitung, Erfahrung, Infrastruktur für Führung und Verwaltung einer komplexen Gesamtorganisa-tion und ihrer Teile in schwieriger Zeit und Umwelt sind normalerweise ungenügend und erst aufzubauen.

- Pragmatik, der Sinn fürs Einfache und der notwendige "sense of urgency" sind kein Charakteristikum akademischer Welten. Der Hang zur langfädigen und wenig konklusiven Debatte sitzt tief. Universitäten müssen es oft erst lernen, Entscheidungen präzise vorzubereiten, zeitgerecht zu treffen und dann auch durchzuziehen.

- Entscheidungen vom Ganzen her, die Verzichte verlangen und Einzelnen weniger passen als andern, fallen schwer; extremer Individualismus und Partikularismus sind stärker als die Identifikation mit der Universität als Ganzem.

- Vieles findet Zustimmung: die Notwendigkeit der Menschenbildung und der Verwesentlichung der Studien zu Lasten lexikalischer Vollständigkeit, des Kontakts zur Praxis, der Modernisierung der Didaktik, der Vernetzung mi

mit andern, der Evaluation ohne Beschönigung. Doch der Weg vom Lippenbekenntnis zur Wirklichkeit ist weit und immer in Gefahr, sich in tiefsinnigen, aber folgenlosen Debatten zu verlieren.

- Und für Basel wie für andere gilt: Bei uns ersetzen die beste Organisation und der beste Geist einer Universität die tätige Verantwortung des Staates nicht, ausgedrückt in den Mitteln, die er seinen Hochschulen zur Verfügung stellt. Wäre das Basler Modell nur ein billiger Ausweg, andere den materiellen Notstand verantworten und verwalten zu lassen, dann würde es bald scheitern!

Ich meine, Letzteres sei nicht der Fall, und sehe darum überwiegend Positives:

- Das Gesetz hat den Universitätsrat mit nicht appellierbarer Kompetenz ausgestattet. Er kann nicht umgangen werden. Das gibt ihm Autorität. Sie hat es ihm ermöglicht, auch Unpopuläres durchzusetzen. Wäre diese Autorität nicht so klar, würde sich mancher Entscheid wie Wasser in der Hand resp. in akademischer Unverbindlichkeit verlieren.

- Die Erziehungsminister von Basel – Stadt und -Land sind als gewöhnliche Ratsmitglieder eingebunden. Natürlich haben sie manchmal zwei Hüte auf, etwa wenn die Universität trotz leeren öffentlichen Kassen nach Mitteln ruft. Dennoch: Die Mitarbeit der Minister schafft Vertrautheit mit Fakten und Hintergründen ( in zwei Richtungen!), erlaubt Koordination in frühen Stadien und öffnet Gesprächskanäle. Dies gilt auch für die städtische Gesundheitsministerin, die ja als Schirmherrin der Spitäler für die Medizinische Fakultät eine zentrale Rolle spielt.

- Segensreich ist die Grundtendenz des Gesetzes, außer der Rolle des Universitätsrats nur Leitlinien zu definieren wie: "Der Regenz wählt den Rektor", "Es ist eine angemessene Mitbestimmung vorzusehen", etc. Einzelheiten legt es nicht fest, sondern überläßt es ganz dem Universitätsrat, innerhalb dieser Grundsätze die Universität zu organisieren.

- Es gibt bei uns nicht Dutzende von Ministerialbeamten, welche das Zusammenspiel zwischen Universität - Universitätsrat - Regierung/Parlament komplizieren. Das Ressort "Hochschulen" im Basler Erziehungsdepartement besteht aus einem einzigen Beamten und den teilt die Universität sich mit den Fachhochschulen.

Auch wenn Sie mich der Arroganz bezichtigen werden, so meine ich doch, die Basler Regelung sei für uns - allerdings wohl nur für uns - genau die Richtige. Das gleichzeitig schnörkellose wie großzügige Basler Modell entspricht der Überschaubarkeit unserer Verhältnisse ( der Staat Basel-Stadt zählt ganze 200 000 Einwohner, die Universität nur 8000 Studierende), der lokalen Tradition, nach welcher schon immer Bürger Verantwortung übernommen haben, und dem Charakter des Öffentlichen in der Schweiz, wo Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Kultur eng und persönlich verflochten sind, dadurch aber auch balanciert und kontrolliert. Ob eine solche Lösung anderswo so möglich ist, liegt zu beurteilen nicht an mir.

# Das Modell Universität Basel - Stärken und Schwächen

Professor Dr. Ulrich Gäbler, Rektor der Universität Basel

Meine Sicht auf das "Basler Modell" unterscheidet sich nicht von der des Präsidenten des Universitätsrates. Ich stimme ihm sowohl in der Gesamtbeurteilung wie in der Detailanalyse zu. Über das hinaus, was er gesagt hat, möchte ich an einigen Stellen aus der Optik der Universität ein paar Anmerkungen anbringen.

Nach einigen allgemeinen Bemerkungen führe ich die Charakterisierung des Modells weiter, skizziere hernach aus meiner Sicht dessen Stärken und komme schließlich auf seine Schwäche zu sprechen. Es sind also viererlei Anmerkungen: Allgemeines, Modell, Stärken, Schwäche.

**1.** Das sogenannte "Basler Modell" lässt sich nur vor dem geschichtlichen Hintergrund verstehen, und zwar in doppelter Weise. Zum ersten ist schon die Basler Universitätsgründung im Jahre 1460 eine städtische Angelegenheit gewesen und die Universität bis heute eine städtische Angelegenheit geblieben, was eine große Seltenheit inmitten der bischöflichen, landesfürstlichen oder staatlichen Universitäten ist. In Basel war die Universität immer Gegenstand städtischer Politik, Wirtschaft, Kultur und Intrige – und seit dem 15. Jahrhundert hat die Stadt Erfahrung im Umgang mit dieser eigensinnigen und selbstbewussten Tochter. Und zum anderen ist das, was heute das Basler Modell genannt wird, Konsequenz einer ziemlich singulären staatsrechtlichen und finanzpolitischen Situation. Der Kanton Basel trennte sich 1833 in zwei Hälften auf, die Universität blieb bei der Stadt. Doch zeigte sich in den 80er Jahren unseres Jahrhunderts, dass eine Stadt von 200.000 Einwohnern nicht mehr in der Lage ist, sich eine Volluniversität zu leisten. Mit dem Betelstab in der Hand klopfte sie beim seinerzeit abgespaltenen Kanton Basler-Landschaft an. Der andere Kanton wollte wohl helfen, aber zum Preis einer durchgehenden Reorganisation der Universität mit einer angemessenen Kontrollbeteiligung durch die Landschaft. Das Basler Modell und insbesondere der Universitätsrat ist das Produkt dieser Kompetenzbereinigung zwischen Stadt und Landschaft. Finanzielle Not macht erfinderisch.

Also, wegen dieser spezifischen historischen Konfiguration hat Dr. Soiron völlig recht, wenn er von einem Unikum spricht.

## 2. Zum Modell selber will ich vier Anmerkungen anbringen:

Falls Sie nach einer Analogie zu unserem Modell suchen, so werden Sie diese am ehesten im Aktienrecht finden. Das Verhältnis Universitätsrat-Rektorat bzw. Universität ist am ehesten vergleichbar dem von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Unternehmung; in Deutschland würden Sie sagen Aufsichtsrat, Vorstand und Unternehmen. Dabei ist allerdings im Auge zu behalten, dass in der Schweiz generell Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wesentlich enger, auch im operativen Bereich, zusammenarbeiten als in Deutschland.

- Dieses "Modell" ruft nach einem starken Rektorat mit den entsprechenden Kompetenzen in der Universität. Das Rektorat muss Führungsverantwortung in der Universität innehaben, was es an unserer Universität auch hat.

- Da Rektor und Verwaltungsdirektor, das heißt der Kanzler, als Mitglieder dem Universitätsrat angehören, sind sie bei allen Entscheidungen zugegen. Es gibt keine geheimnisvollen, Gerücht und Geschwätz erzeugende Sitzungen des Universitätsrates. Dem Universitätsrat ist dadurch Informationspflicht auferlegt, und zwar bei allen Themen. Ihm ist bewusst, wenn er gegen die universitäre Meinungsbildung entscheidet.

Das "Modell" setzt intensive Debatten zwischen Rektorat und Universitätsrat in den Universitätsratssitzungen voraus. Das heißt, die Vertreter der Universität müssen in der Lage sein, Anliegen der Universität zu vertreten, auch in harten Sachdiskussionen haben sie zu bestehen. Dort zählt die Kraft des Arguments, für eine Universität kein schlechtes Zeichen. Allerdings wird von den Universitätsmitgliedern im Universitätsrat erwartet, dass sie ihrerseits von Erfahrung und Professionalität der Universitätsratsmitglieder lernen. Ich kann Ihnen versichern, unser Dialog ist intensiv, und wir lernen.

Ich komme **3.** zu den Vorteilen dieses Modells für die Universität.

- Zwischen Universität und Universitätsrat besteht eine sehr enge Zusammenarbeit. Die Sachkenntnis der Mitglieder des Universitätsrats in Personal-, Finanz- und Organisationsfragen kommt der Universität auch im operativen Bereich unmittelbar zugute.

Dieser Beitrag ist gerade in der Phase der Erneuerung - wie sie in unserer Universität derzeit läuft - von unbezahlbarem Wert.

- Die Universität ist genötigt, ihre Arbeit transparent zu machen. Zugleich hat sie dafür zu sorgen, dass sie nicht einfach als Tochterfirma eines interna-

tionalen Konzerns angesehen wird, einer Firma, die nach dem betriebswirtschaftlichen Lehrbuch "geführt" wird.

Das "andere" einer Universität steht jedes Mal wieder auf der Tagesordnung. Bei jedem einzelnen Sachgeschäft muss sich die Universität bewusst sein, dass dieses "andere" auf dem Spiele steht. Und das ist gut so, denn so werden wir als Universität von einer teaching organization zu einer learning organization.

- Ich erlebe im Universitätsrat im Vergleich zu meinen bisherigen Universitätserfahrungen einen neuen Arbeitsstil. Dieses neue ist weder Ökonomisierung noch Effizienzdenken, wie es allgemein in der akademischen Welt von solchen Universitätsräten befürchtet wird. Das neue war und ist für mich vielmehr das Ernstnehmen des Faktors "Zeit". Es wird eben in diesem Universitätsrat nicht einfach eine Idee entwickelt und diese dann umzusetzen versucht. Immer steht zugleich ein Zeitplan, und dieser wird begleitet und kontrolliert. Nicht immer strebt der Unirat, wie wir es in der Universität sonst gewöhnt sind, Maximal- und Optimallösungen an. Dinge werden eben auch nur schrittweise, pragmatisch oder vorübergehend verwirklicht. Mit anderen Worten, die Universität bekommt eine sehr handfeste Schulung im Projektmanagement.

- Schließlich: Eine Universität ist naturgemäß eine Anhäufung von Spezialistinnen, Exzentrikern, nervösen Rennpferden, eitlen Pfauen, eingebildeten Forschern, verkommenen Genies, Anwärtern auf den Nobelpreis. Der Universitätsrat vermittelt Pragmatik und Gelassenheit, beschwichtigt Aufgeregtheiten und sorgt für das Augenmaß des gesunden Menschenverstandes. Ich füge allerdings hinzu, er kann das nur, wenn er nicht selber eine Anhäufung solcher Typen ist.

Und damit komme ich **4.** zur Schwäche.

Zwar stimme ich Herrn Soiron zu, dass dieses Modell perfekt ist für die spezifische Basler Situation.

Allerdings ist sein Funktionieren störanfällig. Unsere Regelung ist nämlich äußerst abhängig von der Qualität der Spielerinnen und Spieler. Dem Universitätsrat, Sie haben es gehört, stehen sehr umfassende Kompetenzen zu. Seine Beschlüsse sind nicht appellierbar. Heute ist er ein mehr oder weniger eingespieltes Team, dessen Entscheide durchaus nachvollziehbar sind. Aber wie wird die personelle Zusammensetzung der Zukunft ausschauen?



Was passiert, wenn diese professionelle und menschliche Qualität nicht mehr gegeben ist?

Was passiert, wenn diese Kompetenzfülle Ignoranten und Mächtigen anvertraut ist?

Und ebenso dünn ist das Eis beim Rektorat. Dem Rektor kommt eine ganz besondere Stellung zu. Er steht auf der Schnittstelle von Universität und Universitätsrat. Nur er oder sie ist von der Universität in den Universitätsrat entsandt. Das Risiko der Rektorenwahl ist nicht klein, da das Amt in einem völlig freien Verfahren durch das Parlament der Universität mit allen Risiken einer solchen Volkswahl besetzt wird. Doch sollte der Rektor oder die Rektorin beides mitbringen: Managementqualitäten und akademische Kompetenz, denn im Universitätsrat ist von ihm beides gefordert. Er soll dort die Hochachtung vor der Universität, vor dieser Welt des akademischen Lehrens und Forschens aufrechterhalten. Und zugleich soll der Rektor oder die Rektorin Garant sein für die loyale Umsetzung von Universitätsratsbeschlüssen in der Universität selber. Aus der Erfahrung knapp eines Jahres kann ich sagen, dass dies ein sehr schmaler Grat ist. Aber vielleicht gehört die starke Abhängigkeit von Personen, wie sie unserem Modell eigen ist, gerade eben auch zum besonderen einer Universität im urbanen Kontext.

## **Diskussion**

Moderation: Prof. Dr. Klaus Landfried

### **Klaus Landfried**

Die Zeiten, als Wissenserwerb das kaum erschwingliche Privileg einiger weniger war und Hochschulen elitäre Inseln in einer stark auf die eigene Nation fixierten Gesellschaft waren, sind lange vorbei. Welche Konsequenzen hat die mittlerweile europäische, ja globale Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft für die Hochschulen?

Seit ihren Anfängen im Hochmittelalter waren Universitäten zugleich Initiatoren von Wandel und Bewahrer des Bestehenden. Sie schufen – durch Forschung – neues Wissen. Sie schützten überkommene, über Generationen erworbene Kulturen vor dem Vergessen. Als Bildungseinrichtungen sind Hochschulen auch "Reaktion auf die Gefahr des Unterganges" (Ortega y Gasset) oder Krypten der alten Lesekulturen, vielleicht ähnlich der Rolle der Klöster im frühen Mittelalter.

Hochschulen sind eben nicht nur Bewahrer lebendiger Traditionen, Datenbanken geschichteten und geordneten Wissens, sondern auch – durch die Lehre – Vermittler derselben an die junge Generation. "Von dem, was man heute an den Hochschulen denkt, hängt ab, was morgen auf den Plätzen und Straßen gelebt wird." Auch diese von Ortega y Gasset stammende Feststellung kann nicht stark genug betont werden, wenn man sich vor Augen hält, dass heutzutage lebenslanges Lernen, Ausbildung und Bildung zur Überlebensvoraussetzung für den Einzelnen wie für die Gesellschaft geworden sind. Zurecht wird deshalb von den Hochschulen erwartet, dass sie als "Zukunftswerkstätten" der Gesellschaft deren kulturelle wie wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit sichern und dabei auch die Grundlage für die Arbeitsplätze der Zukunft schaffen - vor allem neue Arbeitsplätze im Bereich der Wissensdienstleistungen. Hochschulen werden ihrer zentralen Rolle nur dann gerecht werden können, wenn sie sich selbst dem Wandel im Innern nicht verschließen, d.h. beispielsweise neue transdisziplinäre Organisationsformen und Arbeitsweisen – unter optimaler Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie – entwickeln.

Die Hochschulen müssen deshalb vor allen Dingen ständig und sorgsam Inhalte und Formen der Lehre reformieren, um den sich wandelnden Erwartungen und Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Es muss selbstverständlich sein, nicht nur lange vertraute Medien einzusetzen, sondern auch Computer

und ihre Netze. Neue Lehrtechniken und verstärktes Selbstlernen über Internet sollten niemanden ängstigen, sondern müssen als Chance genutzt werden.

Es muss selbstverständlicher als bisher sein, gute, an anderen Lernorten erzielte und nachgewiesene Leistungen für den Fortgang des Studiums anzuerkennen. Denn breiteres Wissen bedeutet Erweiterung des Horizontes – und dazu gehört es, eine höhere internationale Mobilität (auch wenn diese in Zukunft häufig nur "virtuell" gelingen wird) zu erreichen. Insoweit ist die Erklärung der 31 Wissenschaftsminister zum "europäischen Bildungsraum" vom Juni dieses Jahres zu begrüßen, in der sie sich auf eine einheitliche Struktur des Studiums verständigt haben. Ohne Stipendien, auch seitens der deutschen Länder, werden wir aber kaum ausreichend "Fahrt aufnehmen". Ebenso wie in der Geschäftswelt ist Zusammenarbeit in Netzwerken auch im akademischen Bereich notwendig. Nur eine solche Vernetzung läßt dem deutschen Wissenschaftssystem die Chance, künftig in allen Disziplinen weltweit mithalten und in einigen Feldern weltweit führend zu sein – nicht zuletzt im Interesse der Hochschulabsolventen und -absolventinnen auf dem globalisierten Arbeitsmarkt. Dabei schließen sich Wettbewerb und zielorientierte Allianzen nicht aus.

Natürlich benötigen die Hochschulen dafür endlich angemessene Betreuungsrelationen zwischen Lehrenden und Lernenden, d.h. eine ausreichende Finanzierung. Die Situation in der Schweiz kann uns Deutschen hier eine Orientierung bieten.

All das geht nicht ohne Anstrengung. Aber der antike Philosoph Seneca tröstet uns: "Anstrengung ist für edle Geister eine Stärkung". Wir haben jetzt eine Stunde Zeit, um über die Frage zu diskutieren, ob Hochschulräte für die Universitas, wie auch immer sie sonst sich organisiert, ein Kulturschock, fremd oder eben wichtig für die Zukunft sind. Ich will die Diskussion jedoch nicht vorstrukturieren. Wir haben hinreichend viele Thesen, Erfahrungen, Hoffnungen vorgetragen bekommen, auch realistische Einschätzungen von Risiken, Risiken, die im übrigen ja in diesem akademischen Geschäft jedem von uns im Alltag auch sonst vertraut sind. Und das „größte Risiko“ hat Reinhard Mohn einmal gesagt, „ist das Risiko, keine Risiken eingehen zu wollen“. Ich denke, dass das auch in diesem Bereich gilt. Man muss sie nur richtig berechnen können. Die Diskussion ist eröffnet.

### **Jürgen Lühje**

Ich will vorab sagen, ich bin kein Gegner, sondern eher ein Befürworter von Hochschulräten. Gerade deswegen scheint es mir aber wichtig, deutlich zu machen, wo Hochschulräte und die Einführung von Hochschulräten auf

Randbedingungen oder Rahmenbedingungen angewiesen sind. Solange der Staat nicht bereit ist, die Kompetenzen, die bei den Hochschulräten angesiedelt sind, aus seinen Zuständigkeiten auszugliedern und den Hochschulräten zu überantworten, bin ich nicht für Hochschulräte. Die Tendenz muss dahin gehen, die Verkoppelung mit der Außenwelt den Hochschulräten zu überantworten. Im Gegenzug muss der staatliche Zugriff auf die Steuerung der Hochschulen eingeschränkt werden.

Diese Bereitschaft sehe ich gegenwärtig bei den deutschen Bundesländern nur sehr, sehr begrenzt. Ich werde mir sehr genau ansehen, wie Baden-Württemberg die Zuständigkeiten verteilen wird. Ich bin noch nicht sicher, dass es nur auf die Zuständigkeitsverteilung ankommt. Es kommt z.B. auch darauf an, ob die staatliche Administration bereit ist, das Personal der Ministerien, den Personalbestand ähnlich zu reduzieren wie das im Beispiel Basel aufgezeigt wurde. Soweit wird man in Deutschland nicht gehen, aber ich glaube, die deutliche und konsequente Verkleinerung der Ministerien wäre eine notwendige weitere Maßnahme.

Ein zweiter Punkt sind die inneruniversitären Entscheidungsstufen. Wir haben heute schon in der Selbstverwaltung der meisten Universitäten, und zwar nach den Hochschulgesetzen, mindestens zweistufige, häufig dreistufige Entscheidungsverfahren, nämlich in der Weise, dass zum Beispiel eine Prüfungsordnung zwar im Fachbereich oder in der Fakultät beschlossen werden kann, aber nicht einfach in Kraft tritt, sondern dann noch einmal der Zustimmung des Akademischen Senats und möglicherweise noch der Zustimmung der Ministerien bedarf.

Diese Mehrstufigkeit von Entscheidungen halte ich für eines der größten Hindernisse in der Willensbildung der Hochschulen. Wir müssen prinzipiell zu ein-, maximal zweistufigen Entscheidungsverfahren kommen und können dann allenfalls die strategische Steuerung der Universität durch strategische Interventionsrechte der Hochschulleitung sicherstellen, die dann in Einzelfällen im strategischen Interesse der Hochschulen dies einer weiteren Instanz vorlegen kann. Wenn die Einführung von Hochschulräten dazu führt, dass in die hochschulinterne Entscheidungsfindung eine dritte Entscheidungsstufe eingeführt wird, bin ich skeptisch, ob dies zu einer Effizienzverbesserung führt.

Und ein weiterer Punkt: Wir neigen seit den 70er Jahren in der Steuerung der Hochschulen zu einer Steuerungstechnik, die geprägt ist von normativer Regelung, also Regelung durch Normen, durch Gebote, Weisungen. Die Steuerungsform durch Vereinbarung in den Hochschulen zwischen Betroffene-

nen und Beteiligten ist unterentwickelt. Und ich glaube, wir brauchen eine völlig selbständige, eigenständige Regelungsform zur Konsensbildung und Verbindlichkeitserzeugung in den Fragen, in denen nur eine begrenzte Zahl von Einrichtungen oder Personen betroffen ist, durch Vertrags- und Vereinbarungssysteme. Dies wäre eine Rahmenbedingung inneruniversitärer Art, die ich auch verbinden würde mit Hochschulräten.

Und ein letzter Hinweis: Ich glaube, wir haben das Problem der Vernetzung der Universität mit ihrer Außenwelt durch die Hochschulräte nicht hinreichend gelöst. Wir brauchen eine Art fachbezogener Beiräte in den Hochschulen. Die kulturwissenschaftlichen Fächer etwa brauchen ein völlig anderes Netzwerk als ein Fachbereich Wirtschaftswissenschaften oder eine naturwissenschaftliche Fakultät. Und deswegen diskutieren wir gegenwärtig in der Universität Hamburg, ob wir nicht diese Außenverklammerung ganz anders aufbauen, nämlich zunächst einmal von einer Fach- oder Fächergruppenebene, und aus diesen fächergruppenbezogenen Beiräten oder Kuratorien eine Gesamtebene der Außenvertretung oder Außenverkoppelung ableiten, die dann eine ähnliche Funktion wie der Hochschulrat wahrnehmen könnte.

Soweit vielleicht Anstöße zu dieser Diskussion, die sich bewusst einmal in Bereiche begeben haben, die in den Referaten noch nicht angesprochen wurden.

### **Ferdinand Kirchof**

Herr Lüthje hat mir aus der Seele geredet. Ich wollte zu Ihrem ersten Punkt auch nachträglich unterstützend sagen: Wir müssen sehen, dass wir unsere Erwägungen nicht asymmetrisch gestalten. Herr Staatssekretär Catenhusen sagte, „der Bund hat etwas an Normdichte abgegeben“. Die Frage ist: Wo ist das angekommen? Beim Land, im Sinne von Regierung oder Parlament, oder bei den Universitäten? Zielobjekt der ganzen Bemühungen sind doch die Universitäten. Wir machen also nur den halben Schritt, wenn wir uns nur über einen Hochschulrat oder Universitätsrat und dessen Kompetenzen unterhalten und uns nicht überlegen, was das Land abgibt. Denn wenn dieser Hochschulrat sachverständig, mit Kompetenz ausgerüstet ist, universitäts- und zeitnah entscheiden soll, so wie das Baseler Modell wohl funktioniert, dann muss der Staat auch etwas abgeben. Also, erstens müßte er Aufsicht abgeben, vor allem diese Genehmigungsfälle bei Satzungen.

Zweites Thema wäre die Finanzierung. Der übliche Globalhaushalt reicht nicht, die Hochschulen brauchen auch ein eigenes Universitätsvermögen, Körperschaftsvermögen, eine eigene Finanzplanung ohne Nachsteuerungsmöglichkeiten durch das Ministerium, die teilweise sehr erheblich sind, und

drittens mehr Kompetenzen im Personalbereich. Ich komme aus Baden-Württemberg. Unsere Hochschulstrukturkommission hat vor zwei Jahren vorgeschlagen, den Universitäten Autonomie zu geben. Müßte man ihnen nicht auch Arbeitgebereigenschaft, Dienstherrenfähigkeit und Tarifhoheit geben? Das wäre eine Art der Freiheit, die erst mal Kopfzerbrechen macht. Nur, diese Vorschläge der Hochschulstrukturkommission sind im Gesetzgebungsverfahren auf der Strecke geblieben.

### **Vigdis Nipperdey**

Das Modell Basel, das hier beschrieben wurde, funktioniert nicht nur in der Schweiz. Dieses ist nicht der Fall. Ich spreche hier auch als stellvertretende Vorsitzende des Hochschulrates der Technischen Universität in München. Das Bayerische Hochschulgesetz wurde im letzten Jahr novelliert. Die neuen Regelungen sind seit dem 1. August 1998 in Kraft. Und seit Dezember 1998 gibt es Hochschulräte. Wir sind also jetzt ein dreiviertel Jahr alt, ein Kleinkind auf dem Wege zum Laufenlernen. Alles, was uns aus Basel berichtet wurde, kann ich eigentlich aus dieser dreivierteljährigen Erfahrung an der Technischen Universität in München nur unterstreichen. Die Konstruktion an der TU München - das ist nicht an allen bayerischen Universitäten so, ist, dass der Präsident nicht Mitglied des Hochschulrates ist, sondern sich wie ein Vorstandsvorsitzender nach dem Aktiengesetz von dem Aufsichtsrat, vom Hochschulrat, kontrollieren läßt. Und die Zusammenarbeit funktioniert ganz vorzüglich. Das funktioniert an der TU genau in dem Sinne.

Die Universität hat nicht den Eindruck, dass sie im Hinblick auf das Ministerium nun noch einer weiteren Kontrollinstanz unterworfen wäre, im Gegenteil. Der Hochschulrat steht sozusagen hinter den Bestrebungen der Universität. Und wenn man im Ministerium zögert, dieses oder jenes aufzunehmen zu wollen, dann kann der Hochschulrat auch noch mal hinterher gehen und sagen: *Wir unterstützen das, wir sind aus bestimmten Gründen dafür oder dagegen.* Umgekehrt ist es durchaus so, dass die universitätsinternen Gremien - wir sitzen in einem weiteren, dem sogenannten Verwaltungsrat mit dem Senat zusammen - sich verpflichtet fühlen, gegenüber den Außenstehenden, das ist der Hochschulrat, sozusagen die eigene Position präziser zu formulieren, sich klarer auszudrücken und - wie schon gesagt wurde - auch weniger zu reden, sondern mehr Effizienz zu produzieren.

Der Zeitfaktor ist ganz wichtig. Alle Hochschulräte, die aus den Unternehmen kommen, sagen nicht nur, was passiert, sondern wann passiert es und bis wann eine Sache abgeschlossen sein muss. Das wird auch kontrolliert un

und geprüft. Wir haben den Eindruck, dass der Hochschulrat der Universität hilft, ein moderneres Gremium, ein besser strukturiertes Gremium zu sein.

### **Michael Jeske**

Ich möchte noch mal auf das eingehen, was Sie anfangs sagten: *Mut zum Risiko*. Ich habe manchmal den Eindruck, als ob das wie das Flöten im dunklen Wald ist. Die Hochschulen müssen und sollen Risiko eingehen. Ich persönlich bin noch nicht so lange an der Hochschule, aber bin richtig begeistert, dass wir nun endlich mal in Tritt kommen und versuchen, unsere Strukturen zu ändern. Bei den Hochschulräten steht für mich nicht die Frage im Mittelpunkt: Was machen die Hochschulräte, was macht die Hochschulleitung, was machen die Hochschulen selbst? Wichtiger ist für mich die Frage, wer entscheidet und wen trifft die Verantwortung? Das ist ein Punkt, den wir viel zu sehr außer acht lassen. Ich glaube, es kommt nicht so sehr darauf an, Hochschulräte zu gründen, sie mit Leuten aus der Industrie zu besetzen, wenn wir nicht gleichzeitig definieren, wer die Verantwortung trägt. Die Hochschulsenate heutiger Art tragen keine Verantwortung, weil 20 Leute nicht eine Verantwortung tragen können, sondern jeder die Verantwortung auf den anderen schiebt. Darüber sollte man sich gründlich Gedanken machen. Nach meinem Verständnis müssen die Hochschulräte so gestaltet sein, sie in erster Linie strategische Entscheidungen treffen. Ich möchte einen Rat haben, der sagt, die Hochschule muss in fünf Jahren an der und der Stelle stehen.

Das Umsetzen dieser Ziele, die der Hochschulrat beschließt, liegt beim Präsidium. In dem Zusammenhang möchte ich noch einmal auf das vorgestellte Konzept aus Baden-Württemberg eingehen: Genau das fehlt mir an dieser Stelle. Ich habe den Eindruck, hier wird nicht richtig vorangegangen. Im entscheidenden Moment schaltet sich eben doch wieder das Ministerium ein und übernimmt eine ganze Reihe von Entscheidungen, die eigentlich in den Hochschulrat hinein gehören.

### **Jürgen Kunze**

Ich kann meinem Vorredner in den Grundüberlegungen zustimmen. Ich bin seit sieben Jahren im Amt und bin Stück für Stück, aber immerhin jetzt schon seit einigen Jahren zum Anhänger des Denkansatzes *Hochschulräte* geworden. Es geht im Kern darum, alte staatliche Aufsicht durch ein angemessenes und wirksames anderes Aufsichtsmodell umzuformen. Mir scheint, der Grundgedankengang ist in Hochschuldiskussionen manchmal etwas diffus und wohl auch nicht akzeptiert. Auch eine Hochschule braucht Aufsicht. Die staatlichen Aufsichtsmodelle aber sind nicht angemessen und nicht wirksam.

Das haben wir lange genug ausprobiert. Wir suchen mit dem Hochschulrat ein anderes Aufsichtsmodell.

Ich stimme nicht der Einschätzung zu, dass der Engpass der gegenwärtigen Reformprozesse die mangelnde Bereitschaft der Kultusminister zur Abgabe von staatlichen Kompetenzen an den Hochschulbereich ist. Ich kann jedenfalls für Berlin sagen, wir haben eine galoppierende Übertragung von Kompetenzen an die Hochschulen, Globalhaushalt -selbstverständlich, Übertragbarkeit über die Jahre - selbstverständlich, Deckungsfähigkeit der Titel – selbstverständlich, mittelfristige Verträge über Geldzusagen – selbstverständlich, viel zu wenig selbstverständlich. Der Präsident ist Dienstvorgesetzter auch für die Professoren – selbstverständlich. Er ist oberste Dienstbehörde, Disziplinarvorgesetzter, alles das ist nicht der Engpaß. Die Hochschulen müssen jetzt in diesen neuen Räumen ihre Selbstverwaltungsfähigkeit neu entwickeln und angemessene Strukturen schaffen.

Basel ist sympathisch aber sehr personengebunden. Als Liberaler finde ich, das Prinzip der Machtteilung und Machtbalancierung muss von der Organisationsstruktur her stärker entwickelt werden. Die Struktur wiederum scheint mir zu sehr abhängig zu sein von dem Gelingen der konkreten personellen Besetzung. Das ist einerseits sympathisch, aber doch ein Stück beunruhigend.

Hinsichtlich des Baden-Württemberger Modells, möchte ich aus der Sicht der Erfahrungen mit Berliner Hochschulkuratorien, die ich über viele Jahre von verschiedenen Bänken aus kenne, schon eine Warnung loswerden. Es ist überladen. Die Funktionen, die dort vorgesehen sind, finde ich überladen. Ich kann mir das operative Geschäft als qualifizierte Veranstaltung wenig vorstellen.

Mein Ansatz für die Gestaltung der Hochschulräte ist eigentlich ein einfacher Dreisatz: Erstens sehen wir uns die Erfahrungen mit deutschen Aktiengesellschaften an - dort haben wir das Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Vorstand, mit eigenen positiven und negativen Erfahrungen. Wir fragen uns, was muss daran geändert werden? Erstens handelt es sich nicht um ein Wirtschaftsunternehmen, sondern um ein Hochschulunternehmen. Der Raum der akademischen Selbstverwaltung muss gesichert werden. Die zweite Änderung ist: Der Raum staatlicher Verantwortung und parlamentarischer Legitimierung von Hochschulpolitik muss gesichert werden. Was dann übrig bleibt, ist ein ziemlich schlanker Hochschulrat mit wenigen Schlüsselaufgaben.



## **Hans-Jürgen Ewers**

Ich teile nicht ganz die Einschätzung von Herrn Kunze, aber ich teile sicherlich den Eindruck, dass es nicht damit getan ist, wenn wir Dienstherreneigenschaft, Globalbudget und ähnliches einführen. Das haben wir in Berlin seit 10 Jahren und es hat sich gezeigt, dass das nicht der Engpass einer Reform ist. Jedenfalls haben die Berliner Kuratorialhochschulen, die das ja kennen, die im Prinzip ja auch schon eine Art Hochschulrat in Form eines Kuratoriums haben, die Spielräume, die sie eigentlich hätten, nicht genutzt. Das heißt, wir hätten als Hochschulen schon vor 10 Jahren die Budgetierung einführen können, dies wäre überhaupt kein Problem gewesen, aber es ist nicht passiert. Wir sind jetzt dabei, das zu tun.

Ich kann unterstreichen, was Herr Lütjhe gesagt hat. Die Einführung des Hochschulrats setzt eine dazu passende Reform im Inneren voraus. Es macht keinen Sinn, einfach auf eine vorhandene Struktur einen Hochschulrat zu setzen, wie immer er aussehen mag. Die Berliner Kuratorien sind gefürchtet. An der TU Berlin ist noch ein Kuratorium alter Art. Und ich sage Ihnen einmal, wie das zusammengesetzt ist. Sie können sich das auf der Zunge zergehen lassen. Darin sitzen acht Vertreter der Hochschule, zwei Professoren, zwei wissenschaftliche Mitarbeiter, ich benutze die männliche Form, um auch dies klar zu sagen, meine aber immer die Damen mit, zwei Vertreter der Studierenden, zwei Vertreter der sonstigen Mitarbeiter. Sie können sich vorstellen, wie vor dem Hintergrund der Anfang der 70er Jahre eingetretenen Reformen die Abstimmungslage unter diesen acht Hochschulvertretern ist. Wir haben dann weiter vier Mitglieder der im Abgeordnetenhaus vertretenen Parteien - von links nach rechts: PDS, Grüne, SPD, CDU. Auch hier ist die Abstimmungslage immer relativ eindeutig. Wir haben dann zwei Vertreter der Gewerkschaften, zwei Vertreter der Arbeitgeberverbände, eine Vertreterin von Fraueninteressen, einen Vertreter von Umweltinteressen, vier Senatoren, die sich in aller Regel auf Staatssekretärsbene vertreten lassen – Inneres, Finanzen, Wissenschaft und Forschung und Stadtentwicklung und Umwelt. Das ist ein Gremium, das ähnliche Entscheidungsqualitäten wie ein Rundfunkrat entwickelt.

Und insofern ist jede Verkleinerung dieses Gremiums ein Fortschritt. Ich kann nur zu Herrn Lütjhe sagen: Wir haben einen vierstufigen Entscheidungsprozess. Und es passiert auch schon mal, dass ein Fahrradständer vom Institutsrat über den Fachbereichsrat, über den Akademischen Senat bis ins Kuratorium kommt, wenn es sich um einen Fahrradständer in einer besonders politisch brisanten Ecke der Universität handelt. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir die Kompetenzkataloge der Gremien verschlanken und eine radikale Dezentralisierung von Entscheidungskompeten-

zen betreiben müssen. Das heißt also, wir müssen das Budgetieren auf die unteren Ebenen weitergeben und wir müssen Zielvereinbarungen mit den Dekanen als Präsidenten machen und diese dann alle zwei Jahre auf den *heißen Stuhl* bringen. Und diese Zielvereinbarungen müssen auch quantitative Formulierungen enthalten. Ich sage *auch*, man bekommt nicht alles hinein. Das Schwierige ist, dass wir zwei Hürden passieren müssen. Zum einen muss die Landesregierung in der Lage sein, mit uns Zielvereinbarungen zu machen. Davon ist die Landesregierung weit entfernt. Wir sind inzwischen so weit, dass wir uns überlegen, wie wir die Landesregierung trainieren, damit sie sich überhaupt einmal mit Indikatoren befasst, an denen man dann so etwas wie Qualität in Forschung und Lehre, es geht ja nicht nur um Quantität, messen kann. Das ist ein echter Engpass.

Wir haben Hochschulverträge, auch das ist eine Innovation, die uns zumindest erst mal – geltender Stand bis Ende 2002 – eine Finanzbasis geben, die sicher ist. Der Senat hat sich an diese Vereinbarung bislang gehalten. Das heißt, ich weiß und meine Kollegen Rektoren und Präsidenten in Berlin wissen, welches Budget sie im Jahre 2002 haben werden. Das ist ein großer Vorteil. Aber weil der Senat nicht in der Lage war, hier Output-Indikatoren für die Leistung, die wir erbringen sollen, zu formulieren, kommen sie dann immer wieder mit den alten Input-Regulierungen. Also, dass wir bestimmte Studienreformen durchführen sollen oder Studiendekane haben sollen.

Zu Studiendekanen kann man dieser und jener Meinung sein. Das einzig Wichtige ist, dass die Kollegen über ihren Studiengang nachdenken, ihn modernisieren, und dass einer dahinter steht und sie dazu antreibt. Wenn man dafür einen Studiendekan auf dem Input-Wege vorschreibt, dann ist das ein erratices Flackern einer Verwaltung, die merkt, dass ihr da eine Aufgabe entgleitet. Dies ist die eine Schwierigkeit, dass der Staat lernt, Output-Indikatoren in Verträgen mit uns festzulegen. Und die andere Schwierigkeit, mit der man uns ziemlich allein lässt, ist, dass wir im Grunde genommen die Entmachtung der Gremien in den Universitäten nur mit den Stimmen dieser Gremien durchführen können.

Ich bin an dieser Ecke am pessimistischsten. Denn wir haben eine vielfache Opposition gegen solche Pläne. Da sind viele Kollegen, die – und ich will das jetzt gar nicht nach Disziplinen festmachen – immer noch die Gelehrtenrepublik als ideale Organisationsform im Hinterkopf und nicht begriffen haben, dass die Universitäten, jedenfalls was ihre finanzielle wirtschaftliche Struktur anbetrifft, schon längst nicht mehr *bottom up*, sondern *top down* sind, und dass sie entsprechend gemanagt werden müssen. Daran führt auch kein Weg vorbei. Wir haben natürlich alles das, was sich aus den 68ern und

bei ihren Kindern und Kindeskindern an linken Ideen über basisdemokratische Vorstellungen zur Führung von Universitäten immer noch in den Universitäten befindet, gegen uns.

Und wir haben diejenigen gegen uns, die ihre Besitzstände wahren möchten. Das sehen Sie bei den Diskussionen über eine Veränderung der Besoldungsstruktur. Das sehen wir jetzt auch, wenn wir anfangen, nach Leistung zu verteilen. Wir tun das. Wir verteilen 50 % der Mitarbeiterausstattung in unserer Uni nach Leistungsindikatoren. Und das führt dazu, dass etwa meine eigene Fakultät, die mit 20 Professuren nach den Normvorstellungen der Uni 60 Mitarbeiter bekommen müsste, weil sie bei der Forschung nicht viel bringt, nur 48 bekommt und plötzlich werden die Leute wach und sagen, *50 % ist viel zu viel, es muss weniger sein, wir wollen mehr*. Diese ganze Kultur muss geändert werden. Und das ist ein schwieriger Prozess.

Das wird nicht einfach durch einen Hochschulrat geheilt. Und deswegen denke ich, wir müssen über Hochschulräte reden, aber wir müssen vor allen Dingen darüber reden, wie wir die innere Reform befördern und wie wir sie unseren Kolleginnen und Kollegen schmackhaft machen. Da sehe ich den größten Engpass, weil ich befürchte, in den nächsten fünf Jahren an meiner Universität nie die Mehrheiten zustande zu bekommen, die ich brauche. Und da stehe ich einigmaßen ratlos vor dem Problem.

### **Klaus Landfried**

Vielen Dank, Herr Ewers. Ich glaube, dass diese Bemerkung wichtig war. Bei dem heutigen Thema handelt es sich um einen Baustein für ein Gesamtkonzept. Man kann nicht nur einige Steine verändern und erwarten, dass das alles ändert. Ich will Sie aber trösten, Herr Ewers, mit dem Hinweis darauf, dass die Mannheimer Universität heute durch ihren Rektor vertreten, eben dieses, wovor Sie Sorge haben, nämlich die Selbstverschlingung und Selbstdisziplinierung in den Gremien auch beschlossen hat. Es ist also möglich.

### **Helmut Altner**

Ich kann zunächst einmal Herrn Ewers nur nachdrücklich zustimmen. Nach meiner Einschätzung läuft die Entwicklung im Augenblick nach dem Prinzip: *lasst viele Blumen blühen*. Das heißt, es gibt sehr unterschiedliche Ansätze. Das Ganze ist ein Einstieg in eine Änderung der Struktur der Universitäten, die sicher fortgeführt werden muss. Ich bin überzeugt, dass das, was in vielen Landesgesetzen derzeit versucht wird, nur als erster Schritt aufgefasst werden kann. Diese Änderung muss schrittweise geschehen, weil – und das kam bei verschiedenen Äußerungen schon zum Ausdruck, Herr Gäbler hat es gesagt und Sie, Herr Ewers, haben es auch einmal gesagt – die innere

Kultur sich nur langsam daran gewöhnen wird, dass wir es mit anderen Entscheidungsstrukturen zu tun haben werden. Im Augenblick ist in den meisten Fällen aus meiner Sicht gar keine Deregulierung im Spiel, auch wenn Herr Catenhusen das heute dreimal betont hat, sondern es wird eine zusätzliche Ebene eingeschaltet. Die hat sicher den Vorteil, dass sie etwas Neues darstellt, eine Ebene, auf der nun Politik und Arbeitswelt, Wirtschaft und Universität gezwungen sind, miteinander zu kommunizieren und Ergebnisse zu erzielen. Das ist schon einmal ein erster Schritt. Aber es ist in der Regel eine zusätzliche Ebene, die zu den genannten weiteren Entscheidungsebenen hinzu kommt. Und dieser Prozess muss vereinfacht werden.

Das, was von Baden-Württemberg und von Basel aus deutlich wurde, können ja unterschiedliche Schritte sein, die schließlich dann in einer konsekutiven Entwicklung aufeinander folgen können. Wenn die Profilbildung, und ich bin damit voll einverstanden, und die strategischen Entscheidungen das eigentliche Ziel der Arbeit der Hochschulräte sein sollen, dann kann das natürlich nicht jede Hochschule und jeder Hochschulrat für sich machen ohne auf den anderen zu achten. Früher oder später wird es dazu kommen, dass man sich Gedanken darüber machen muss, wer denn die verschiedenen Hochschulräte koordiniert in ihren Zielsetzungen, in ihren strategischen Planungen. Je mehr sie diese Aufgabe wahrnehmen, um so mehr ist das möglich.

Und da stellt sich dann wieder die Frage, ob das letzten Endes im Rahmen der politischen Verantwortung der staatlichen Seite liegt, sich hier stärker einzuschalten oder wer diese spezifische Verantwortung wahrnehmen soll. Gerade angesichts des zunehmenden Wettbewerbs, angesichts der zunehmenden Differenzierung der Einzelhochschulen gegeneinander. In Berlin sitzen wir gerade an einem solchen Prozess in der Wissenschaftsratsarbeitsgruppe, um zu versuchen, die drei Berliner Universitäten in Bezug auf ihre jeweiligen Profile in ein harmonisches Gleichgewicht zu bringen. Dieser Prozess muss früher oder später mit angedacht werden, wenn man in zunehmendem Umfang in die Hochschulräte einsteigt.

### **Dieter Lenzen**

Vielleicht darf ich an Herrn Ewers anknüpfen. Die Freie Universität ist in einer etwas besseren Situation, insoweit unser Kuratorium, unser Altkuratorium sich dazu verstehen konnte, den Reformprozess, den wir in Gang gebracht haben, mit abzusegnen für eine Probezeit. Das ist deswegen möglich geworden, weil das Abgeordnetenhaus den Berliner Universitäten und Hochschulen im Rahmen einer sogenannten Erprobungsklausel die Neugestaltung von 60 Paragraphen des Berliner Hochschulgesetzes erlaubt hat. Die Freie Universität hat nun ein neues Kuratorium für diese Probezeit, das mehrheit-

lich aus Externen besteht. Zu denen gehören: die Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts, Herr Dürr, der ehemalige Bahnchef, Herr Rappe aus dem Gewerkschaftsbereich, Herr Frühwald, die Chefin des Schweizer Nationalfonds. Also eine Zusammensetzung, die Politik und Wirtschaft miteinander verbindet.

Die erste Erfahrung dieses Kuratoriums oder unsere erste Erfahrung mit diesem Kuratorium war seitens der dort neu installierten Personen sozusagen Entsetzen über das, was man ihnen zumutet. Ich will ein Beispiel sagen: Die Vorlage eines Haushaltsplanes, der nach den Regeln der Kameralistik gemacht wurde, stieß auf völliges Unverständnis bei den Wirtschaftsvertretern. Was bedeutet das? Das bedeutet, dass in der Tat ein solches Konzept nur funktionieren kann, wenn weitestgehend auch andere Bereiche verändert werden. Das heißt, das macht nur Sinn, wenn man in Richtung eines kaufmännischen Rechnungswesens geht. Das kann man nicht abbilden wie bei einer Firma, aber doch in gewissem Maße.

Oder ein anderer Bereich, die Frage des Leitbildes für die Kollegen aus dem Kuratorium. Es war die erste Frage: *Habt Ihr überhaupt ein Leitbild? Was ist eigentlich Eure Zukunft? Wo wollt Ihr hin?* Eine sehr segensreiche Frage, weil wir auf diese Weise den lange überfälligen Prozess im Akademischen Senat sofort anstoßen konnten und im September 1999 eine vorläufige Formulierung in diese Richtung gebracht haben, ein operationalisierbares Leitbild, mit dem ich jetzt in die Verhandlung der Zielvereinbarung mit den Fachbereichen gehen möchte.

Denn das ist natürlich das nächste Problem. Das heißt, wir brauchen einen Rahmen, vor dessen Hintergrund wir Entscheidungen legitimieren können bei der Budgetierung. Wir werden also am 1. Oktober mit der Budgetierung beginnen und sind im Rahmen dieses Reformprozesses im Augenblick auch dabei, zu überlegen, inwieweit wir einen großen Teil unserer Dienstleistungen outsourcen. Also, entscheidend ist, den Zusammenhang zu sehen. Ein Hochschulrat oder Kuratorium macht nur Sinn in Verbindung mit anderen Entscheidungen, z.B. dem Vorstandsmodell auf der Ebene der Hochschulleitung, das wir auch eingeführt haben. Und wenn man das nicht tut, dann blockiert sich das gegenseitig. Ich glaube, dass es im Augenblick wichtig ist, dass wir sehr viel ausprobieren, und dass die Universitäten einen Austausch über die Erfahrungen machen. Wir haben deswegen eine Evaluierung vorgesehen. Und wir hoffen, dass wir in vier Jahren dann diese Ergebnisse auch vortragen können.

## Günter Warnecke

Vielen Dank, Herr Landfried. Als mein Vorgänger kennen Sie ja die Situation auch noch sehr hautnah und verfolgen das auch. Wir haben in Rheinland-Pfalz ein Personalbemessungskonzept, nach dem landesweit die Personalressourcen an die Hochschulen verteilt werden. Und ich denke, das ist ein tragfähiges Konzept. Nur, um ein Beispiel zu geben: Aber natürlich ist es schwer, wie Herr Ewers das schon angesprochen hat, Umverteilungsprozesse in der Universität selbst umzusetzen. Und ich will es einmal sehr kraß sagen: Wir erkennen dann, und das haben Sie mit anderen Worten ausgedrückt, unheilige Allianzen der Besitzstandsverteidiger, der Gerechtigkeitsfanatiker, der Beharrungskünstler, die unheiligen Allianzen der Inkompetenz. Sie nicken mir zu, Herr Soiron. Ich habe in Ihren Worten und auch in denen von Herrn Gäbler erkannt, dass das ein Problem ist, das Sie mit Ihrem Konzept austrocknen.

Wir müssen uns mit dem Thema *Kompetenz* auseinander setzen. Einmal geht es um die Kompetenz, die wir vermitteln auch an den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Ausbildung. Das heißt, wie verstehen wir Kompetenz? Wir haben die Fachkompetenz als Kernkompetenz. Und im allgemeinen bilden wir uns ein, dass der Rahmen der Kernkompetenz viel größer ist, als er tatsächlich ist. Aber um die Kernkompetenz als Fachkompetenz haben wir eine Methodenkompetenz. Und die ist ganz anders strukturiert. Und darum haben wir die Sozialkompetenz. Und erst bei diesem Kompetenzmodell können wir Freiräume für Team- und Führungskompetenz entwickeln. Das heißt, dann entsteht auch ein Toleranzraum. Ich will das mal so vereinfacht sagen, das müßte man noch vertiefen, weil ich mich damit persönlich auseinander setze.

Leitungen sind nur die organisatorische Struktur. Das hat mit Führung noch gar nichts zu tun. Führung heißt für mich *ganzheitlich denken*. Und da steckt schon der Toleranzrahmen drin, den ich eben versucht habe auszudrücken. Präventiv zu planen – hier wurde das Thema *Risiko* angesprochen. Risiko heißt doch nur: Die Zukunft wird unsicherer in Bezug auf die Planung. Also, was müssen wir machen? Wir müssen präventiv planen. Wir müssen in Szenarien und in Alternativen planen, und adaptiv handeln. Sehen wir uns die Universitäten einmal an, dann stellen wir fest, es ist aber auch nicht im Ansatz eine strategische Kompetenz vorhanden. Und es ist auch keine Planungskompetenz vorhanden. Ohne Strategie haben wir auch keine Struktur. Ich will dies zum Schluss etwas ausweiten. Führung erzeugt Ziele. Und nur aus Führung entstehen Ziele. Und nur mit Zielen kann ich eine Strategie entwickeln. Und dann folgt daraus die Struktur. Und aus Struktur folgen Prozesse. Und wir müssen auch sehr viel stärker prozessorientiert und weni-

ger funktionsorientiert denken. Und das hat mich an Ihrem Konzept in Basel so fasziniert. Sie haben das getrennt. Durch den Hochschulrat und durch den Rektor bzw. auch den akademischen Bereich haben Sie die starke Führungskompetenz losgelöst von der eigentlichen Organisation oder Struktur der Hochschule. Das ist aus meiner Sicht, wenn ich Sie richtig verstanden habe, eigentlich das Wesentliche an dem Konzept Basel. Vielen Dank.

### **Bernd Rissmann**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich habe mich deswegen hier zur Diskussion gemeldet, weil ich eigentlich alle Nuancen der unterschiedlichen Modelle inzwischen kennengelernt habe, die es in Deutschland gibt – Kooperationsbeiräte, Kuratorien, Hochschulräte oder jedenfalls Strukturen, die dem Baseler Modell ähneln. Und ich muss Ihnen sagen: Als wir uns damals in Berlin bemüht haben, den gesellschaftlichen Konsens zwischen Hochschulen und der Gesellschaft herzustellen und gesagt haben, wir brauchen Kuratorien, war ich begeistert von dieser Idee, dass man die Hochschulen nicht länger im Elfenbeinturm vor sich hinwurschteln lässt, sondern auch die Gesellschaft mit einbindet. Und ich bin nach wie vor ein Verfechter dieser Entwicklung.

Nun hat sich allerdings – wie ja schon mehrfach beschrieben – bei den Berliner Kuratorien einiges, wie das sehr oft ist, in einer Form entwickelt, die auch kritikwürdig ist. Und deswegen gibt es nun in Berlin so eine Experimentierphase. Jegliche Formen von Strukturen an Hochschulen können jetzt erprobt werden. Und da erleben wir mit einiger Sorge einen wahren Wildwuchs an Experimentierfreudigkeit. Das heißt, man probiert tatsächlich alles aus, bis hin zu einer Hochschulleitung, die sich vom bisherigen Kanzleramt löst. Man entwickelt also Ideen, die praktisch dazu führen werden, dass man eine völlig neue Struktur an Hochschulen künftig in Deutschland insgesamt haben könnte. Und insofern habe ich natürlich ein gewisse Sorge, dass es fehlschlagen könnte, wenn Wissenschaftler auch Verwaltungsaufgaben zu ihren Eigenschaften zählen.

Und eine zweite Sorge: Es nützt ja eigentlich nichts, wenn ich ein zusätzliches Gremium habe, dieses Gremium aber nicht gestalten kann, weil es nach wie vor abhängig ist von den Finanzströmen der Landesregierung. Und da erleben wir ja in Berlin, dass wir eher Nothaushalte verwalten müssen, und die zusätzliche Experimentierentwicklung nichts bewirken kann, außer vielleicht ein paar personell besser ausgestatteter Appelle an die Politik, die Finanzen besser fließen zu lassen. Aber letztendlich kann man ja nur dann etwas gestalten, wenn man auch den Gestaltungsspielraum bekommt. Und den sehe ich jedenfalls derzeit nicht.

Das mag in der Schweiz vielleicht etwas besser sein. Aber auch da habe ich an den Ausführungen gemerkt, dass dort ebenfalls die Idee entstanden ist, einen Universitätsrat einzuführen wegen der schlechten Finanzlage und weil man dann womöglich auch besser für seine Universität werben kann. Man muss an die Universitätsleitungsstruktur herangehen. Man muss sich überlegen, welches Management muss ich verändern, wenn ich so etwas ähnliches wie einen Aufsichtsrats hier einführen möchte, mit externen Kompetenzen, die dann womöglich entscheiden sollen.

Ich bin immer etwas verwundert darüber, dass die Wissenschaftler jetzt eine neue Führungsstruktur fordern, die ihnen die eigenen Kompetenzen eher wegnimmt, als ihnen zusätzliche Kompetenzen gibt. Ein Hochschulrat, der nur beratend tätig ist, so wie ich es jetzt beim Brandenburger Modell erlebt habe, ist keine Lösung. Letztendlich muss das Ministerium wieder entscheiden. Dies kann dann wieder nicht der richtige Weg sein. Das sind nur Alibistrukturen, die man sich gibt, um vielleicht zu sagen, *ach, was sind wir doch innovativ und was sind wir doch modern. Und wir denken uns immer etwas Neues aus.*

Also, Fazit: Ich wünsche mir eigentlich, dass dies noch etwas sorgfältiger diskutiert wird, und dass die politisch Verantwortlichen sich aus dieser Diskussion nicht herausnehmen, sondern dass sie auch sagen, welche Kompetenzen sie bereit sind, bei einer solchen Struktur – einschließlich der finanziellen Kompetenz – den Universitäten und Hochschulen zu geben.

### **George Turner**

Ich möchte gern zu zwei Bereichen etwas sagen, einmal zu dem vorgestellten Modell Baden-Württembergs, und dann eine allgemeine Bemerkung machen. Zu Recht ist gesagt worden, das Land gibt nicht weiter. Es gibt die Freiheit, die das Rahmengesetz vermittelt, nicht weiter. Und wenn man sich das Modell Baden-Württemberg ansieht, dann fallen ja zwei Dinge auf, nämlich einmal, wie detailliert die Regelungen sind, und zum anderen, dass sie zwingend sind.

Das heißt, alle Hochschulen müssen einen Hochschulrat haben. Wenn sie – wie Mannheim und Konstanz – von der Experimentiermöglichkeit Gebrauch gemacht haben, dann haben sie bestimmte Freiräume, sonst müssen sie einen Hochschulrat, und zwar nach dem vorgestellten Modell, haben. Das wird mit dem Brustton der Überzeugung vorgetragen, wie wir im Grunde genommen seit 30 Jahren immer wieder Modelle erlebt haben, die mit dem Brustton der Überzeugung vorgetragen worden sind, nämlich als das allein selig Machende. Und ich will es einmal etwas salopp sagen: Für mich ist die Diskussion



auch eine Modeerscheinung und eine Masche. Wenn man Hochschulräte hat, muss man – wenn es sinnvoll sein soll – an der sonstigen Struktur etwas ändern.

Und damit komme ich zu dem zweiten Punkt. Wir haben 30 Jahre Mitwirkung der Gremien innerhalb der Universität. Und wir können feststellen, dass die Mehrzahl der Universitätsangehörigen gar nichts anderes kennt. Wenn man das aufgeben würde, garantiere ich Ihnen, in drei Jahren hätten wir eine Diskussion über die Mitwirkung der einzelnen Gruppen, und zwar ausgelöst von den Professoren. Die Studenten haben vielleicht dann gerade andere Sorgen. Wenn man nun einen Hochschulrat einrichtet, dann muss man aufpassen, dass man nicht ein Spiegelbild des Senats bildet, vertreten oder zusammengesetzt aus den einzelnen Gruppenvertretern. Das geschieht nämlich, wenn man hausinterne, also gewissermaßen hochschuleigene, Mitglieder wählt. Dann wird es sicherlich, jedenfalls in den meisten Fällen, zu dieser Debatte kommen, nämlich: *Muss da nicht auch ein Student rein, muss nicht ein Mitarbeiter rein?* Da haben wir eine parallel verschobene Diskussion, wie wir sie, wie gesagt, vor 30 Jahren begonnen haben, und wie sie eigentlich noch nicht beendet ist. Das spricht dafür, die Hochschulräte nur mit Externen zu besetzen. Ich weiß, welche Probleme es dabei gibt.

Ich will auch sagen, warum es in Berlin mit den Kuratorien nicht funktionieren konnte. Die Zusammensetzung spricht für sich. Die Kuratorien waren ursprünglich ein Instrument der Politik zur Beratung der Universität. Das hat auch gut funktioniert. Dann wurden Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre die Universitätsgesetze geschaffen, die die Mitwirkungsmöglichkeiten aller Gruppen garantierten. Ich bin zwar kein glühender Vertreter dieser Regelung, aber es gab sie nun mal und wir sind damit ja auch irgendwo zurechtgekommen. Und dieses Modell hat man in die Kuratorien hinein transportiert und übertragen. Und das konnte nicht funktionieren, weil sie dann auf der einen Seite den staatlichen Einfluss und die Repräsentanz haben und die Gruppenvertretung noch einmal, als vierte oder wievielte Ebene auch immer.

Wenn man an die Konstruktion von Hochschulräten herangeht, dann ist es mit Sicherheit ein Diskussionspunkt auf Dauer, sofern man nicht eine Struktur hat, die sauber abgegrenzt ist und die in den Gesamtzusammenhang passt.

Und wenn Sie den Fehler machen, jetzt die Mitwirkungsregelung dort hinzunehmen, dann kann man nur sagen: *Viel Spaß nach dem Berliner Modell!*

## **Peter Frankenberg**

Da ich zum Schluss noch mehr in der subjektiven Färbung einer Zusammenfassung sagen will, jetzt nur einige Bemerkungen zu den gerade gehörten Diskussionsbeiträgen, was Baden-Württemberg betrifft. Es ist ein falscher Eindruck, dass der baden-württembergische Hochschulrat operatives Geschäft und Aufsicht vermischen würde. Die innovative Aufzählung beinhaltet Zustimmungspflichten nur zu Haushaltsstrukturfragen und eine Aufsicht über die operative Tätigkeit des Rektorates. Andere Teile sind Berichte dem Hochschulrat gegenüber. Und diesem Hochschulrat steht ein Rektorat gegenüber, welches die operativen Aufgaben übernimmt. Insofern sieht es in dem Text etwas ausführlicher und innovativer aus, als es in Wirklichkeit ist. Der Hochschulrat hat auch weniger Kompetenzen als der Baseler Hochschulrat.

Was die Gestaltungsmöglichkeit anbetrifft, so ist zu sagen: das neue Gesetz beinhaltet wie das alte eine Experimentierklausel. Da aber nur zwei von neun Universitäten die alte Experimentierklausel genutzt haben, muss man sich fragen, wo dann in der Zukunft Gestaltungsfreiheit realisiert werden soll. Das Experiment der Experimentierklausel war nicht sehr erfolgreich. Und dann kann man auch nicht erwarten, dass ein Gesetz, welches dann erlassen wird, sehr offen ist.

Eine Bemerkung zu Ihnen, Herr Lüthje. Wenn man sich fragt, brauchen wir Hochschulräte bei dieser Kompetenzverlagerung, dann könnte man auch die Frage stellen: Gäbe es nicht Organisationen innerhalb der Hochschule, in denen wir keinen Senat mehr brauchen? Unsere Senate beschließen doch eigentlich nur das, was andere schon vorher beschlossen haben. Und wenn das gut war, warum muss es noch mal beschlossen werden? In Baden-Württemberg hatte der Senat nie Haushaltskompetenz. Insofern ist der Schritt auch ein anderer. Wir hatten bis auf Konstanz den Verwaltungsrat, in dem nur ein Studierender saß, ein Mitarbeiter, und das gesamte Rektorat. Wir haben in unserem Verwaltungsrat, in dem wir entschieden und uns selber kontrollierten, einen 50 %igen Stimmenanteil gehabt. Insofern ist der baden-württembergische Schritt doch ein etwas anderer als der Schritt in anderen Universitäten.

Und dann noch kurz zu Herrn Ewers: Ihr Kuratorium wäre mein Alptraum in der Zusammensetzung. Das ist das, was wir in jedem Fall vermeiden müssen. Die Frage, wie gewöhnt man eine Hochschule, eine Universität an die Mitwirkung von Externen, das haben wir seit Jahren durchexerziert. Auch in dem Gremium, welches die neue Ordnung, die ein Rektoratsvorschlag war, dann erarbeitet hat, waren bereits externe Mitglieder. Und wir führen es

konsequent durch. Bei jedem Studiengang, den wir neu einrichten, haben wir Beiräte, die überwiegend aus Externen, also Abnehmern von Absolventen und ähnlichem, bestehen. Und diese Einübung hatte in der Universität zu der Erkenntnis beigetragen, dass die Externen, die zum Teil auch unsere Absolventen sind und von daher schon gar nicht so schlecht sein können, durchaus zum Wohle der Institution beigetragen haben. Das muss man pflegen. Das mag aber in Berlin in einer großen Hochschule mit sehr vielen Fächern und einer anderen Tradition seit 1968 als in der Mannheimer Kaufmannschaft schwieriger sein als bei der Rationalität einer überwiegend von Wirtschaftswissenschaftlern geprägten Hochschule.

### **Hans-Jürgen Ewers**

Herr Altner hat eine Frage gestellt, die ich relativ zentral finde: Wer koordiniert die Hochschulräte? Ich denke, wir müssen mal überlegen, ob sie koordiniert werden müssen. Wieso machen wir dies nicht mit Hilfe des Wettbewerbs? Das kann dann so aussehen: Das Modell erfordert Studiengebühren, damit die Studierenden mit den Füßen finanzwirksam abstimmen können. Ich sage jetzt nicht, was man zu Studiengebühren alles sagen kann. Ich sage nur: dann wäre etwa ein Drittel der Universitätsfinanzierung voll unter Wettbewerb. Der Staat könnte sich darauf beschränken, das zu tun, was ich auch für die beste Kulturpolitik halte, nämlich auf jede selbst verdiente Mark, vielleicht noch mit gewissen Qualitätsabstufungen, 50 Pfennig, 80 Pfennig oder eine Mark daraufzulegen.

Wenn Sie die Unis unter Wettbewerb setzen, werden sie da, wo sie müssen und wo es vernünftig ist, kooperieren. Keiner von uns hat ein Interesse daran, sich einen eigenen Teilchenbeschleuniger zuzulegen. Das würden wir auch unter Wettbewerb gemeinsam machen. Da bin ich ganz sicher. Ich denke, man muss dann aber ebenfalls einen Wechsel in der Hochschulpolitik herbeiführen, dass die Hochschulpolitik sich nämlich darauf beschränkt, unter Wettbewerb auszuschreiben und weniger institutionelle Förderung zu betreiben. Ich will Ihnen das gerne irgendwann einmal konkretisieren, auch schriftlich, Herr Altner, weil ich finde, dass der Wissenschaftsrat gut beraten wäre – gerade in Berlin – solche Modelle mit zu durchdenken.

### **Ulrich Gäbler**

Ich bin froh darüber, dass Herr Ewers die Debatte in das Prinzipielle gewandt hat. Wir haben das in unserer Präsentation ganz weggelassen. Ich denke, die Voraussetzung dafür ist, dass es an unseren Universitäten nicht nur einen Reformbedarf der Strukturen gibt, sondern dass ein tiefgreifender Kulturwandel nötig ist, wenn die Universitäten ihre Rolle in der Zukunft überhaupt spielen können und wollen. Und dazu gehört beispielsweise mehr Wettbe-

werb. Aber dazu gehört eben auch Konsens in den Universitäten und bei den Universitätsträgern darüber, dass ein solcher Kulturwandel nötig ist. Wenn dieser Konsens in der Universität und beim Universitätsträger nicht vorhanden ist, dann wird es außerordentlich schwierig sein, etwas zu erreichen.

Und jetzt entsteht die Frage: Sind Hochschulräte, Universitätsträger, Instrumente für diesen Kulturwandel? Wenn sie inadäquat mit Kompetenzen ausgerüstet und zusammengesetzt sind, sind sie kein Instrument des Kulturwandels, sondern im Gegenteil ein Instrument, um das Bestehende noch bestehender zu machen, noch sklerotischer zu machen. Das heißt, Universitätsräte müssen als Instrumente für Kulturwandel, für Veränderung begriffen werden. Und dann ist es eben nötig, dass zum ersten Universitätsräte oder Hochschulräte auch überzeugt sind, dass sie eine gemeinsame Aufgabe mit der Universität haben, für die Universität da sind, zum zweiten, dass sie entscheiden sollen, und zum dritten, dass bei Universitätsräten auch Hochachtung vor der Universität besteht. Aber ich denke, zentral ist wirklich der Wunsch und der Wille zu Veränderung, um damit einen Kulturwandel zu erreichen.

### **Manfred Hagen**

Als neu berufenes Kuratoriumsmitglied der TU Freiberg habe ich diese Einladung natürlich gerne angenommen, um einfach einmal zu sehen, wie der aktuelle Stand der Erwartungen an ein künftiges Hochschulratsmitglied ist, das selber 35 Jahre lang außerhalb der Hochschule, der Hochschulpolitik, berufstätig war. Nachdem ich mit sehr großem Interesse dieser Diskussion gefolgt bin, muss ich Ihnen sagen, dass ich etwas verschreckt bin von der geballten Fachkunde, mit der Sie als Präsidenten oder Rektoren der verschiedenen Hochschulen hier beraten. Als Kuratoriumsmitglied würde ich mich freuen, wenn im Verlauf dieser Diskussion heute herauskäme, was von Ihnen, den Verantwortungsträgern in den Hochschulen, ganz konkret von den Hochschulräten, also, den Kuratoriumsmitgliedern, erwartet wird.

Ich bin sehr dankbar für das, was Herr Turner sagte. Wir können und sollten mit Sicherheit nicht in Konkurrenz zu akademischen Senaten und festen Strukturen in der Hochschule treten. Aber Sie können von uns auch nicht erwarten, dass wir fachkundig in hochschulrechtlichen oder hochschulpolitischen Themen, die für Sie gewissermaßen Tagesgeschäft sind, im einzelnen mit diskutieren können. Vielmehr sollten Sie die Erwartung an uns stellen, dass wir von externer Erfahrung außerhalb der Hochschule Dinge einbringen könnten, und uns sagen, was Sie von uns konkret als Ratschlag haben wollen. Denn es kann mit Sicherheit nur ein Ratschlag sein. Und es kann keine Mitentscheidungskompetenz sein, weil sie dann unmittelbar in haushaltsrechtliche Vorgaben, dienstrechtliche Schwierigkeiten etc., Dinge also, die

heute bereits genannt wurden, hineinführen würden. Das, was Herr Gäbler, von dem Beispiel Basel berichtete, schien mir eigentlich schon zu weitgehend, obwohl in der Zusammensetzung des Hochschulrates in Basel offensichtlich eine ganze Menge an Vorstellungen darin steckt, die ich mir auch für meine künftige Aufgabe vornehmen würde.

### **Helmut Ruppert**

Zunächst eine Vorbemerkung. Die Universität ist kein Wirtschaftsunternehmen. Die Universität ist eine eigene Institution, die aber sehr viele Entscheidungsprozesse und Entscheidungsstrukturen, die im Wirtschaftsunternehmen da sind, bis zu einem gewissen Grade übernehmen kann. Der Aufsichtsrat eines Wirtschaftsunternehmens wird auch von den Kapitaleignern bestimmt. Der Hochschulrat einer Universität – zumindest ist es in Bayern so – wird auf Vorschlag der Hochschulleitung oder des Senats vom Minister ernannt. Das heißt, es gibt von vornherein, und das erachte ich als sehr wichtig, ein Vertrauensverhältnis zwischen der Universität und ihrem Hochschulrat. Der Hochschulrat wird als der Hochschulrat der Universität gesehen, also, es ist *ihr* Hochschulrat. Das ist wichtig für die Arbeit, die man von ihm erwartet.

Der Hochschulrat ist deshalb heute von Bedeutung, weil wir in einem Prozess stehen, der weggeht von sehr stark fachbezogenen Darstellungen in der Forschung, fachbezogenen Darstellungen bei den Studiengängen und immer stärker hin zu fachübergreifenden Lösungen. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen, was ohne Hochschulrat passiert. Wenn Sie heute eine neue Idee an einer Universität haben und diese umsetzen wollen, dann ist das mit finanziellen Konsequenzen verbunden. Wenn Sie die Idee aber in den Fachbereich hinein bringen, und dieser angesichts der beschränkten finanziellen Möglichkeiten, etwas dazugeben muss, werden sie auf Schwierigkeiten stoßen. Sie merken, eine unheilige Allianz. Der, dem Sie drohen etwas wegzunehmen, verbündet sich mit anderen, die auch Gefahr laufen, abgeben zu müssen. Ein Hochschulrat kann hier den Ausweg schaffen.



Hochschulräte – Instrumente zur  
Förderung der Zusammenarbeit zwischen  
Hochschule und Gesellschaft?





# Hochschulrat: Stärkung der Autonomie der Hochschule oder Staatsaufsicht in anderer Form?

Dr. Gerhard Paul, Leiter des Zentralbereichs Farbenlaboratorium  
der BASF AG, Ludwigshafen und  
Vorsitzender des Hochschulrats der Universität Regensburg

Nachdem über Grundlagen und Struktur der Hochschulräte bereits berichtet wurde, möchte ich nun von den ersten praktischen Erfahrungen in Regensburg berichten. Was kann der Hochschulrat tun? Was will der Hochschulrat tun? Was erwartet die Universität, was erwarten die Fakultäten, die Professoren vom Hochschulrat?

Die Tätigkeiten des Hochschulrates sind im bayerischen Hochschulgesetz sehr weich beschrieben: "Er gibt Initiativen, er wirkt mit, er berät und unterstützt, er gibt Empfehlungen, er nimmt Stellung."

Diese Beschreibungen deuten gleichwohl den Weg an, der beschritten werden muss: Der Hochschulrat muss wichtige Themen erkennen, sie an die Universität herantragen und sich dazu gleichzeitig eine eigene Meinung bilden. Er muss sich aber auch mit der universitätsinternen Diskussion auseinandersetzen, denn er kann nur etwas durchsetzen, wenn er überzeugen kann und Akzeptanz findet.

Wir haben unser Dasein als Universitätsrat, wie andernorts sicher auch, mit einer Informations- und Diskussionsrunde mit der Leitung der Universität, d.h. Rektor, Prorektoren, Kanzler, begonnen. Danach haben wir aber sofort das Gespräch mit dem Senat gesucht. Dabei wurde deutlich, dass uns eine gespannte Erwartungshaltung entgegenschlägt, die nicht frei von Vorurteilen ist, wie "wir brauchen keinen Hochschulrat" oder "verlängerten Arm des Staates".

Eine in der Presse zitierte Äußerung eines HR-Mitgliedes, "dass man die Entwicklung der fachlichen Inhalte nicht dem Zufall, d.h. den Fakultäten, überlassen könne", wurde von nicht wenigen Professoren als unziemliche Aggression aufgefasst. Dagegen ist in der Sachdiskussion von Anfang an die Bereitschaft zu erkennen gewesen, Vorschläge von Vertretern außerhalb der Universität, von denen man sich andere Gedanken und neue Perspektiven verspricht, einzubeziehen - bevorzugt natürlich zur Erreichung der eigenen Ziele. Ich möchte aber auch deutlich sagen, dass alle Gespräche mit einzelnen Professoren ausnahmslos von einer positiven Erwartung geprägt waren.

Und hier liegt die Chance für den Hochschulrat. Wir wollen Themen aufgreifen, die der Universität selbst am Herzen liegen oder bei denen wir Handlungsbedarf im Interesse der Universität erkennen und die einer verstärkten Profilbildung im Wettbewerb der Universitäten dienen können. Dementsprechend haben wir sehr schnell einen Themenkatalog für unsere Arbeit erstellt und priorisiert, der z.B. folgende Punkte enthält:

- Strukturpläne einzelner Fakultäten
- Vernetzung der Strukturpläne der Fakultäten
- Schwerpunktbildung in der Forschung einzelner Fakultäten und fakultätsübergreifend
- Allgemeine Ergänzungsausbildungen, wie z. B. EDV und Sprachen
- Verkürzung der Studienzeiten
- Credit Point System
- MA- und BA-Abschlüsse.

Es ist offenkundig, dass dieses Programm leicht mehrere Jahre füllen kann, und es ist ebenfalls klar, dass ein Hochschulrat, so qualifiziert die wenigen Mitglieder auch sein mögen, ein solches Programm nicht im Alleingang absolvieren kann. Aber: So soll es ja auch nicht sein. Wir haben daher unsere Themenliste und ihre Priorisierung - und dieser Prozess ist noch im Gange - an den Senat und die Fakultäten herangetragen, um von vornherein unser Interesse an einem konstruktiven Miteinander deutlich zu machen.

In der Sachdiskussion dürfen, ja sollten aus meiner Sicht die Meinungen einzelner Hochschulratsmitglieder und Fakultätsvertreter durchaus einmal heftig aufeinanderprallen; dies haben unsere ersten Themen-Diskussionen gezeigt. Dies ist wünschenswert, ja notwendig, damit Positionen verdeutlicht, Handlungsalternativen erkannt und dann ein erfolgversprechender Weg beschritten werden kann. Bei unserem ersten, intensiv erörterten Sachthema, der fächerübergreifenden EDV-Ausbildung, haben wir damit jedenfalls eine erneute Diskussion innerhalb der Universität hervorgerufen, die, wie ich meine, zum Nutzen der Studenten sein wird.

Wir haben bisher noch kein sehr kritisches Thema behandelt – sehr kritisch in dem Sinne, dass nachhaltig unterschiedliche Standpunkte oder echte Interessenkonflikte aufeinandergeprallt sind. Im ersten Jahr unseres Wirkens wäre das aber wohl auch nicht erstrebenswert. Wir empfinden uns bisher noch in der Phase der Good-Will-Bildung, sozusagen in der Phase unserer eigenen Profilierung als Hochschulrat gegenüber der Universität. Ich bin sicher, dass es

die kleineren Themenkreise, die wir bisher behandelt haben, und die Gespräche mit Professoren helfen werden, als Partner erkannt und anerkannt zu werden.

Wir haben noch kein ganzes Jahr Hochschulrats-Arbeit hinter uns. Die ersten Begegnungen mit der Universität und der Sachverstand, den unsere Gruppe von außen in die Universität hineinbringt, haben uns zu der Überzeugung gebracht, dass wir etwas bewirken können. Wir wollen gemeinsam mit der Universität unseren Beitrag leisten, eine zukunftsorientierte Strukturierung und Profilbildung zu erreichen. Wir befinden uns als Helfer, die mit kritischem Blick im Interesse der Universität arbeiten. Dadurch glauben wir auch dem Gesetz und damit dem staatlichen Auftrag gerecht zu werden und die Idee "Hochschulrat" für die Universität erfolgreich umzusetzen.

# Hochschulrat: Stärkung der Autonomie der Hochschule oder Staatsaufsicht in anderer Form?

Prof. Dr. Helmut Altner, Rektor der Universität Regensburg

Ob die Autonomie der Hochschulen durch Hochschulräte gestärkt wird oder ob sich der Staat mit Räten ein neues Zaumzeug zur Gängelung der Hochschulen schafft - diese Frage kann weder einfach mit ja, noch einfach mit nein beantwortet werden. Beides ist möglich. Ob die Hochschulen gestärkt werden, oder ihre Autonomie leidet, hängt primär von den gesetzlichen Regelungen und sekundär von der Art und Weise ab, wie diese Räte dann agieren.

Das Spektrum der Möglichkeiten, welche Funktionen Hochschulräte haben können, ist breit. "Die Art und Weise, wie die Ressortverantwortung wahrgenommen wird, ist in Inhalt, Umfang und Form in erheblichem Umfang variabel", heißt es in einer Überlegung zu einem ordnungspolitischen Leitbild eines großen süddeutschen Bundeslandes, nachdem zuvor festgestellt wurde, die beabsichtigte Stärkung und Erweiterung der Autonomie der Universitäten ändere nichts an der generellen Ressortverantwortung des zuständigen Ministeriums, die vor allem gegenüber Regierung und Parlament bestehe.

Die angesprochene Variabilität zeigt sich darin, dass zum Beispiel in Baden-Württemberg geplant ist, die externen Mitglieder des Rates (das sind sechs von dreizehn) von einem Ausschuss des akademischen Senats und dem Wissenschaftsministerium finden zu lassen. In Bayern hingegen herrscht gegenüber den Universitäten ein größeres Vertrauen. Da heißt es im novellierten Hochschulgesetz, das seit August vorigen Jahres in Kraft ist: "Die Mitglieder des Hochschulrates werden auf Vorschlag der Leitung der Hochschule durch den Staatsminister bestellt" (Art.26(2)Satz3,BayHSchG). Dabei anzumerken ist, dass diese Zuständigkeit der Leitung hochschulintern da und dort heftig kritisiert wurde. Erstens fehle dem Rat so die demokratische Legitimation und er sei nicht eigentlich ein Gremium der Universität, sondern ihr aufgepfropft. Zweitens sei die Hochschulleitung doch wohl in ihrer intensiven Wechselwirkung mit der staatlichen Seite beeinflussbar oder doch wenigstens Einflüsterungen ausgesetzt.

Eine solche Argumentation geht, wie ich meine, von einem angreifbaren Verständnis von Autonomie aus. Jedenfalls sind die Räte der Bayerischen Hochschulen - wenigstens nach meiner Kenntnis - ohne Einflussnahme der

staatlichen Seite zustande gekommen. Aus ihrer Arbeit können bislang noch keine endgültigen Schlüsse gezogen werden. Als verlängerter Arm des Ministeriums hat sich bislang keiner geriert. Im Gegenteil, angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Hochschulen und der mehr und mehr als notwendig erkannten Ausbildung charakteristischer Hochschulprofile versuchen die Räte nach meiner Einschätzung, diesen Prozess voranzubringen und zwar im Sinne einer nachdrücklichen Identifizierung mit der von ihnen vertretenen Universität, deren Erfolg und Ansehen ja auch auf sie zurückschlägt. Nun kann man argumentieren, das Bayerische Wissenschaftsministerium habe die Hochschulräte im Freistaat leichten Herzens von der Leine lassen können. Sie hätten ja überwiegend nur beratende Funktionen. Dort wo es "stärkere" Räte gebe, sei auch der staatliche Einfluss größer.

Das gilt wohl für die baden-württembergischen Planungen. Dort soll der Rat "die Verantwortung für die Entwicklung der Universität tragen und die Geschäftsführung des Rektorats beaufsichtigen. In Bayern hingegen gibt der Rat nur "Initiativen" für die Profilbildung der Hochschule und für die Schwerpunktsetzung für Forschung und Lehre, sowie für die Weiterentwicklung des Studienangebots (Art.26(1),Satz 1,BayHSchG).

Nach meiner persönlichen Erfahrung bedeutet dies nicht gerade eine Deregulierung. Eine neue Diskussionsebene, eben die des Rates, kommt bei nicht wenigen Themen zu den Verhandlungsebenen der bisherigen Praxis hinzu. Wenn auf der neuen Plattform aber - und in Regensburg zum Beispiel ist das zunehmend so - ein hervorragendes Niveau herrscht - gewinnt eine Hochschule erstens Anregungen, die bisher nicht ohne weiteres zugänglich waren, und zweitens dürfte eine durch ein Ratsvotum gestärkte Universität - wenn also akademische Gremien und Rat Arm in Arm marschieren - im Falle des Dissenses dem Kultusministerium gegenüber gestärkt sein. Die Autonomie würde also durchaus gefördert.

Aber auch nach der baden-württembergischen Regelung sollen die dem Rat übertragenen weitergehenden Befugnisse nicht ausschließlich der Hochschule entzogen werden. Da der Rat Beschlüsse über die Funktionsbeschreibungen von Professorenstellen fassen und Habilitations-, Promotions-, Studien- und Prüfungsordnungen zustimmen soll, sind ihm auch Befugnisse des Ministeriums übertragen worden. Dies ist kürzlich in einer gemeinsamen Sitzung der Kanzler der Länder Baden-Württemberg und Bayern so explizit festgestellt worden.

Die unterschiedlichen Varianten haben letztlich eines gemeinsam, nämlich dass eine neue Kommunikationsebene geschaffen wird, auf der Hochschule,

externe Experten und ministerielle Seite zusammenzuwirken haben. Die Zuständigkeiten stammen dabei in wechselndem Umfang aus den bisherigen Bereichen der Hochschule und des Ministeriums. Im einzelnen werden - so scheint es - in den Bundesländern jeweils verschiedene Formen dieses Miteinander getestet.

Ich finde es gut, dass experimentiert wird. Zuweilen ist es doch befremdlich, wie die auf Erschließung neuer wissenschaftlicher Kontinente hin orientierten Hochschulen in ihrem institutionellen Verständnis erstarrt sind. Ich sehe die Entwicklung mit Hoffnung. Eine Öffnung für die Mitwirkung externer Experten war aus meiner Sicht überfällig. Wir sollten in den Hochschulen die Chance nutzen, zusammen mit diesen Experten in dem Dialog mit der staatlichen Seite durchsetzungsfähiger zu werden. Freilich ist es eine Herausforderung an die Hochschulen, durch die von Ihnen gewonnenen Persönlichkeiten und den zu entwickelnden Stil gemeinsamen Agierens diesen Effekt auch zu erzielen. Man könnte à la longue durch erfolgreiche Arbeit unabhängiger werden.

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen halte ich, wie bereits erwähnt für wesentlich, welches Selbstverständnis die Hochschulräte entwickeln werden. Ich erwarte, dass vor allem dort, wo die Räte eher klein sind, jeweils eigene markante Profile entstehen werden.

Erste Meinungsäußerungen geben Hinweise. Dr. Manfred Scholz, der Vorsitzende des Hochschulrates der Universität Augsburg, hat im Juli diesen Jahres anlässlich des Tages der Universität vorgetragen: "Unsere Rolle ist es, anzustoßen, zu veranlassen und zu beurteilen. Wir sind nicht der verlängerte Arm der Hochschulleitung und fühlen uns zu allererst für unsere eigene Universität verantwortlich, dann aber auch für die Universitäten untereinander, und werden uns auch erlauben, zu gegebenem Zeitpunkt, wenn notwendig, politische Veränderungen anzumahnen".

Fazit: Ein Organ der Staatsaufsicht will dieser Hochschulrat nicht sein.

Wird man die verschiedenen Modelle schließlich hinsichtlich ihrer Qualität vergleichen können? Darum sollte man sich zweifellos bemühen. Eine Bewertung wird freilich nicht leicht sein, denn die konkreten Auswirkungen der Räte haben eine lange Latenz. Pofilbildung zum Beispiel verläuft nicht zuletzt über die geduldige Umwidmung von Stellen und braucht erhebliche Zeit. Die Qualität von Studiengängen erweist sich an dem Erfolg von Absolventen.

## **Diskussion**

**Moderation: Dr. Werner Borrmann**

### **Gerhard Ackermann**

Wir haben bisher drei große „B’s“ gehabt: Basel, Baden-Württemberg, Bayern, dreimal Hochschulräte, dreimal etwas sehr Unterschiedliches an Hochschulrat, so dass, wenn jetzt die Frage nach der Wirkung von Hochschulräten gestellt wird, man sich natürlich einigen müßte, welches der drei Systeme eigentlich gelten soll. Bei dem Baseler Modell ist es ja ganz offensichtlich Leitungskompetenz in wirklich klar definierter Weise, bis hin zu Bayern, wo es eine fachliche Beratungsfunktion gibt, bei der die Kompetenz, wie Sie vorhin ausführten, Herr Dr. Paul, erst noch entwickelt werden muss. Einen Hinweis könnte es geben, wie oft eigentlich die Gremien tagen und ob es ein Vertretungsrecht innerhalb eines Hochschulrates gibt. Ich könnte mir vorstellen, dass das in Basel nicht möglich ist, weil man sonst wahrscheinlich sehr schnell nur noch mit Referenten zusammensitzen würde, die keine Kompetenz haben.

Aber meine Frage, die mich vorhin bewegt hat, als wir die verschiedenen Modelle vorgeführt bekamen, war: Was soll denn das Ziel sein? Eine bessere Verwaltung würde ja auch in Betrieben niemanden hinter dem Ofen hervorlocken. Man würde sagen, *na fein für Euch, aber shareholder value ist eine andere Frage*. Und darum geht es. Nachdem Sie in Basel nun schon vier Jahre so arbeiten, stellt sich folgende Frage: Wo sind die Erfolge? Gibt es z.B. in der Hochschule, in der Universität eine schnellere Reaktion auf Wandel in Wirtschaft, Industrie? Gibt es mehr und bessere Abschlüsse der Studierenden? Ist die Hochschule offener geworden und akquiriert sie mehr ausländische Studierende? Gibt es mehr Drittmittel? Gibt es mehr Veröffentlichungen? Also, das sind eigentlich die Dinge, die eine Hochschule auszeichnen. Und das ist meine Frage an diejenigen, die bisher schon Hochschulräte realisiert haben. Gibt es da schon erste Erfahrungen auf diesem Gebiet, ob sich die Effektivität der Hochschule im output tatsächlich positiv entwickelt hat?

### **Hans-Jürgen Ewers**

Ich kann das nicht beantworten, weil ich keinen Hochschulrat habe. Ich habe ja einen Rundfunkrat, wie ich bereits erklärt habe. Ich wollte ein wenig zum Umfeld sagen, das Hochschulräte brauchen. Und hier muss man sich darüber im Klaren sein, dass sie Ausdruck eines ganz grundsätzlichen Philosophiewechsels in der Hochschulpolitik sind. Dazu muss man sich die Situation klarmachen, die wir in den 50er Jahren hatten, als sozusagen die *alte Welt* noch funktionierte. Dort hatten wir Ministerialräte in den Ministerien, die

noch richtige Ministerialräte waren. Das heißt, sie hatten ein hohes Maß an Fachkompetenz. Und die Budgets der Universitäten wurden im wesentlichen bottom-up gebildet. Der Ordinarius verhandelte sein Budget mit dem Referenten, der in der Regel Sachkunde hatte, der sich auch über die Ländergrenzen hinaus auskannte, der wußte, hat er da ein Schwergewicht oder ein Leichtgewicht vor sich. Und der Ordinarius war natürlich für seine Früchte verantwortlich. Wenn dessen Absolventen schlecht waren, wußte man, woran es lag. Das war völlig klar.

Und dann haben wir Anfang der 70er Jahre eine verhängnisvolle Reform gemacht. Wir haben die organisierte Verantwortungslosigkeit eingeführt. Denn im Grunde genommen wurde damals in einem falschen Verständnis von Freiheit, von Wissenschaftsfreiheit, Demokratie in die Hochschule eingeführt. Und man glaubte, dass diese Demokratie das, was Wissenschaftler an Freiheit brauchen, repräsentieren würde. Ich halte dies für ein historisches Mißverständnis. Denn man muss sich darüber im Klaren sein, dass letztlich in der Wissenschaft *vox populi vox Rindvieh* ist, weil man über Wahrheit nicht abstimmen kann.

Wir sind in eine Situation geraten, wo die Budgets sich nicht mehr bottom-up bilden. Denn die Universitäten bildeten sich bottom-up. Wenn die Dekane nicht schon erfunden worden wären und die Rektoren, hätten die Ordinarien sie erfunden. Für jemanden alleine konnten sie keinen Studiengang machen, also brauchten sie jemand, der dieses ins Werk setzte. Das war akademische Selbstverwaltung, ein bisschen Promotionsordnung, ein bisschen Habilitationsordnung, und dann brauchten sie oben jemand, der das Ganze repräsentierte. Das war die alte Uni. Die hatte einen starken Kurator, man nannte ihn noch nicht Kanzler, das war ein Landesbeamter. Der sorgte dafür, dass Zucht und Ordnung in der Uni herrschte. Der war auch relativ kompetent. Der war der mächtige Mann.

Und ich erinnere mich, in den 60er Jahren hatten wir in Münster den Freiherrn von Fürstenberg. Ich war dort geduldet als Studentenvertreter. Bei ihm konnte das Rektorat machen was es wollte, es beeindruckte ihn überhaupt nicht. Er entschied, wie er entscheiden wollte, und meistens hat er gut entschieden für die Uni. Nicht, dass ich mich nach solchen Verhältnissen zurücksehnte, aber er war kompetent. Dann haben wir eine organisierte Verantwortungslosigkeit dadurch geschaffen, dass letztlich niemand mehr greifbar war für schlechte Ergebnisse. Alle entschieden, keiner konnte auf die schlechten Ergebnisse verhaftet werden.



Wir bekamen auch unter den Kollegen Trittbrettfahrer, die sich zurücklehnten und sagten, *lasst doch die anderen das öffentliche Gut produzieren*. Es standen ja zum Teil nicht einmal mehr die Namen der Fachvertreter auf den Zeugnissen. Auch das ist ja eine gesunde Hygiene, wenn man weiß, wer hat bei wem eigentlich was gemacht. Wir haben das in Berliner Zeiten gelernt, Zeugnisse nach denen zu lesen, die unterschrieben hatten. Das war ganz wichtig. Man musste schon wissen, von wem die Eins war, die da dauernd gegeben wurde.

Es ist vielen Kollegen nicht klargeworden, dass wir jetzt sozusagen eine *top-down* Struktur bekommen müssen. Wenn davon die Rede ist, dass wir Universitäten wie Unternehmen führen, dann ist das richtig. Das einzige, was wir beachten müssen, und ich möchte auch klarmachen, wie man das macht, ist, dass die Kollegen auf der untersten Ebene ihre Freiheit brauchen. Das kann man nicht geißeln, Herr Borrmann. Und diese Freiheit stellen wir dadurch her, dass wir ihre Leistung für die Universität mit abstrakten Indikatoren messen. Das ist ganz wichtig. In den Fehler zu verfallen, universitäre Gremien oder Personen über die Leistung von Kolleginnen und Kollegen entscheiden zu lassen, wäre eine mittlere Katastrophe. Deswegen nehmen wir marktmäßige Indikatoren.

In unseren Indikatorenkatalogen tauchen Veröffentlichungen auf, möglichst gewichtet mit der Zurückweisungsrate des betreffenden Journals. Wenn der *American Economic Review* 97 % aller Beiträge zurückweist, die eingesandt werden, dann kriegt der Kollege, der da einen Aufsatz landet, 97 Punkte. Wer in der grauen Diskussionspapierserie des Fachbereichs veröffentlicht, wo jeder veröffentlichen kann, bekommt einen Punkt. Das ist die richtige Reihenfolge. Und Sie werden sehen, wenn Sie so etwas einführen, wie schnell sich die Spreu vom Weizen trennt. Wenn einer zum Fachgutachter der DFG gewählt wird, dann gibt es dafür viele Punkte. Bei uns gäbe es dafür so viel Punkte, als hätte jemand zwei bis drei Aufsätze in einem renommierten deutschen Journal gelandet.

Nur, um einmal die trade-offs darzustellen. Das sind alles marktmäßige Indikatoren, bis hin zu Plenumsreferaten in angesehenen öffentlichen Wissenschaftsgesellschaften, denn diese Plenumsreferate sind meistens eingeladen. Wenn einer ein Humboldt-Stipendium bekommt, ist das auch eine Auszeichnung, die bepunktet werden kann. Man kann sich über die Punkte im Einzelnen streiten. Und ich mache mich nicht anheischig, mit einem solchen System wirklich die volle Qualität einer Kollegin oder eines Kollegen messen zu können. Deswegen lassen wir 10 bis 15 % zur diskretionären Entscheidung. Das muss man tun, weil alles, was wir an Qualität in den Indikatoren

nicht abbilden, sonst auf die Dauer untergeht. Wir unterwerfen die Kollegen nicht irgendeinem Diktat unterwerfen, sondern wir unterwerfen sie dem Diktat des Wissenschaftsmarktes, also der *Scientific Community*, und nicht mehr. In der Tat ist es das, was in den Universitäten geschehen muss.

Und lassen Sie mich noch ein paar Worte zu dem Wettbewerb sagen, der Voraussetzung ist. Ich bin durchaus dafür, dass wir starke unabhängige Hochschulräte haben, die im Wesentlichen wie Aufsichtsräte fungieren. Ich brauche als Präsident einen Aufsichtsrat aus mehreren Gründen. Ich brauche ihn, um schwierige Entscheidungen in der Hochschule durchsetzen zu können, die ich heute in den Gremien schwer durchsetzen kann. Ich brauche ihn, um das Vertrauen einer Landesregierung in meinen Grundzuschuß zu erzeugen. Die heutige Verwaltung ist nicht in der Lage, Entscheidungen zu fällen, die wir in der Hochschule fällen müssen, also, insbesondere über die Besetzung von Eckprofessuren, noch wichtiger über die Denomination dieser Eckprofessuren, und die Frage, welche Schwerpunkte bilden wir.

Keine Universität kann heute mehr alle Blümchen blühen lassen, sondern wir müssen klar sagen, wo wir uns profilieren wollen und wo nicht. Das sind risikobehaftete Entscheidungen, die über das Überleben einer Hochschule entscheiden, und die allerdings auch mit Folgen verknüpft werden müssen. Hochschulen, die permanent fehlentscheiden bei diesem Prozess, die die falschen Investitionen tätigen, müssen auf Dauer auch untergehen können. Und das verlangt eben, dass wir den Wettbewerb auf allen Ebenen einführen. Das heißt für mich, Abstimmung, finanzwirksame Abstimmung mit den Füßen für die Studierenden.

Und das heißt für mich, dass Bund und Länder mehr dazu übergehen, ihr Geld nicht institutionell zu vergeben, sondern, soweit sie können, auszusprechen. Man kann auch die Grundaussstattungen für ganze Fakultäten auf 15 Jahre ausschreiben und sie denjenigen geben, die am besten dafür geeignet sind. Das heißt, dass der Bund sich seine Politik gegenüber institutioneller Förderung bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen überlegen muss. Das ist für mich eine ganz wichtige Forderung.

Wir geben jedes Jahr drei Milliarden für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen aus. Und ich wage zu behaupten, dass diese weniger flexibel sind als es die Universitäten sein können. Wenn wir Forschungsschwerpunkte auf 10 Jahre bilden, und es zeigt sich, dass die obsolet sind, weil sie ihren Gegenstand verloren haben, dann gehen die Leute bei uns ins disziplinäre Glied zurück und überlegen sich, was sie als nächstes machen, welchen Schwerpunkt sie als nächstes bilden. Bei den großen außeruniversitären Forschungs-

einrichtungen mündet das dann darin, dass sie Projektträger für den BMBF werden. Das ist eine klare Verletzung des Grundsatzes der Budget-Klarheit und Budget-Wahrheit, weil der BMBF sich damit eine Personaltruppe haushaltsmäßig sichert, die er nicht im Haushalt ausweist. Wenn er sie ausweisen würde, würde sie nicht genehmigt.

Von daher gesehen muss auch in der Hochschulpolitik ein Denkwechsel erfolgen. Das geht nicht anders. Das System muss kompetitiver gestaltet werden. Es macht einen Sinn, starke Präsidenten zu haben, die durch ihre Aufsichtsräte absetzbar sein müssen, wenn sie nicht taugen. Man riskiert immer einen Flop bei einer Wahl. Und dann müssen sie absetzbar sein, genauso wie die Präsidenten Dekane absetzen können müssen, wenn sie nicht funktionieren. Über die Genehmigung von Prüfungsordnungen kann ich nicht ernsthaft diskutieren. Wir müssen stattdessen Akkreditierungsvereine gründen, die das Geschäft besorgen. Jemand, der eine Prüfungsordnung macht, die nirgendwo akkreditiert ist, der wird auf dem Markt keinen Fuß fassen. Das heißt also, die Genehmigung von Prüfungsordnungen hat in Zukunft weder in den Hochschulräten, noch bei den Ministerien zu passieren. Wichtig ist das Gütesiegel von einem Akkreditierungsverein.

Doch auch hier darf der Markt nicht ganz ausgeschlossen werden, weil sonst der Akkreditierungsverein nur eine andere Art von Regulierungsbehörde wäre. Eine Anmerkung zu den Messkriterien: Sie sind wichtig. Sie müssen in ein Zielsystem eingebaut werden, es muss ein *management by objectives* sein. Und diese Zielvereinbarungen müssen nicht nur von oben verordnet werden, sondern sie müssen von unten aus den einzelnen Lehrstühlen kommen. Die Zielvereinbarungen müssen immer aus beiden Richtungen erfolgen. Sonst ist der Konsens für das, was man macht, nicht vorhanden.

### **Peter Frankenberg**

Ich wollte noch etwas zu dem Vortrag von Herrn Altner sagen und zu Ihnen, Herr Ewers, wobei ich mit Letzterem beginne. Ich glaube, wir machen uns viel zu wenig bewusst, dass wir hier zwar über Hochschulräte diskutieren, dass wir uns aber eigentlich den Beginn einer völligen Umgestaltung unserer Entscheidungsstrukturen vornehmen, und dass sehr viel mehr dazu gehört als die Einführung der Hochschulräte. Und ich glaube, die politische Seite wird auch noch lernen müssen, dass das der Beginn eines langen Reformweges ist.

Da ich sonst gelegentlich mein Leben dadurch reizvoller gestalte, dass ich über Gletscherspalten springe, möchte ich es so sagen: Die Schritte, die wir jetzt gehen müssen, sind so, dass wir mit Steigeisen über die erste Spalte springen, aber nicht so weit, dass wir auf die Nase fallen, sondern genau

dahin, dass wir die nächste Spalte auch überspringen können. Das Wichtige ist, wenn wir jetzt Hochschulräte einführen, dass wir sehr viele andere Reformen gleichzeitig oder schrittweise mit in Angriff nehmen müssen. Die Dinge müssen zueinander passen. Wir dürfen jetzt nicht in irgendeinem Reformschritt sozusagen ein falsches Puzzleteil in ein Bild einfügen, so dass es nachher nicht mehr zusammengefügt werden kann. Das geht über die Frage von Dienstherreneigenschaft, Diensttarifrecht, Akkreditierung oder ähnliches. Denn alles führt zu einem wettbewerblicheren, autonomeren, staatsunabhängigeren Hochschulsystem, aus dem auch Organisationen ausscheiden oder ausscheiden können müssen, wenn sie nicht erfolgreich sind. Das müssen wir wissen.

Denn es ist ja nicht nur so, dass Präsidien oder Hochschulen nicht den Mut zu gewissen Dingen haben, sondern die Politik auch nicht. Und auch da hilft der Markt, hilft der Wettbewerb, helfen Hochschulräte vielleicht Entscheidungen zu treffen, die die Politik nicht treffen wollte oder nicht den Mut hatte zu treffen, weil dann die regionalen Abgeordneten sofort aufstehen und Forderungen stellen.

Zu dem Vortrag von Herrn Altner: Die gegenwärtige Vorlage des baden-württembergischen Hochschulgesetzes, wie sie jetzt im Kabinett verabschiedet worden ist, sieht einige von Ihnen, Herr Altner, befürchtete Punkte nicht mehr vor. Es gibt kein Weisungsrecht des Hochschulrates gegenüber dem Rektorat. Es gab gewisse Unstimmigkeiten hinsichtlich der Struktur, die aber inzwischen beseitigt sind. Das ist weggefallen, genauso die Genehmigung von Prüfungs- und Studienordnungen usw. Die geht an das Rektorat über. Es ist aber sinnvoll, dass ein Rektorat solche Dinge dem Hochschulrat berichtet. Denn der Hochschulrat hat ja nicht nur die Funktion von Aufsicht und Genehmigung im Inneren, er hat auch eine Funktion nach außen.

Und er hat eine Funktion, die Abnehmer von Absolventen mit zu vertreten. Das heißt also, er sollte bei Studien- und Prüfungsordnungen die Seite der Praxis in die Beratung einbringen, wobei es sinnvoll wäre, vielleicht noch Beiräte in den Fächern zu schaffen, was wir getan haben. Mehr Kompetenzen hat er dann in dem baden-württembergischen Modell, was Studien-, Prüfungs-, Habilitationsordnungen betrifft, nicht, so dass die Struktur, wie sie jetzt vom Kabinett verabschiedet worden ist, schon sehr viel klarer die Trennung von Verantwortlichkeit, Vorstandsverantwortlichkeit auf der einen und Kontrolle und Einbringung von externem Sachverstand auf der anderen Seite hat.

## **Carola Lipp**

Ich glaube, es ist Zeit, sich als Gegnerin von Hochschulräten zu outen. Ich komme aus Niedersachsen. Einem Land, in dem sich bei der Diskussion des neuen Hochschulgesetzes eigentlich alle Hochschulleitungen gegen Hochschulräte ausgesprochen haben, weil wir das negative Beispiel von Vechta vor Augen haben. Wir haben uns aber auch gegen Hochschulräte entschieden, weil wir nicht über die innere Organisation verfügen. Nur dann, wenn wir wirklich autonome Hochschulen haben, auch finanzautonome Hochschulen, was in Niedersachsen vielleicht im Jahr 2001 der Fall sein wird, machen solche Strukturen des Aufsichtsrates Sinn.

Ich kann mich auch mit dem, was Herr Ewers gesagt hat, und mit dem, was die anderen Kollegen hier vorgetragen haben, noch anfreunden, dass diese Hochschulräte zur Schärfung des inhaltlichen Profils mit beitragen können. Ich bin allerdings mehr als Sie noch Hochschullehrerin und glaube nicht, dass Vertreter der Gesellschaft wirklich immer besser wissen, was in der Wissenschaft geschieht. Im Moment üben sich alle in Professorenbeschimpfungen. Als Hochschulleitung kann ich das teilen. Aber auf der anderen Seite sehe ich meine Situation als Hochschullehrerin ganz anders und merke, wie ignorant im Moment alle Modetrends folgen.

Wenn ich Herrn Catenhusen mit *Netzwerk, Netzwerk, Netzwerk* höre... Die simpelsten Prinzipien von Netzwerken hat er nicht verstanden, nämlich, dass dichte Netzwerke Kontrolle und Normierung bedeuten, schwache Netzwerke Innovation ermöglichen, weil es zwar eine exklusive, aber vielleicht auch eine anregende Verbindung sein kann. Oder die Vokabel – *Innovation!* Wir haben jedes Jahre neue Trendsettingvokabeln. Die Universitäten springen danach. Hier wird eine Dynamik angestoßen, die die Umschlagzeiten von Studiengängen überhaupt nicht berücksichtigt. Bei einem Auto merkt man nach einem Jahr, dass man es nicht verkauft. Bei einem Absolventen merken Sie vielleicht nach acht bis zehn Semestern und manchmal dann noch nicht einmal, ob er auf dem Markt ankommt oder nicht. Wir haben es also mit ganz anderen Tempi zu tun.

Die Hochschulen leiden im Moment unter dieser Spannung zwischen kurzfristigen Managemententscheidungen und langfristigen wissenschaftlichen Prozessen, übrigens auch Entwicklungs- und Forschungsprozessen. Da wird mir im Moment ein zu kurzer Prozess gemacht, obwohl ich gerne eine Institution hätte, in der ich einmal richtig Druck machen kann: eine Fakultät zur Teilung bringen, renitente Kollegen zur Kooperation.... Ich hätte das auch gerne. Aber ich bin vorsichtig. Und zudem bin ich Protestforscherin und weiß sehr genau, wenn wir jetzt eine top-down Organisation machen, haben

wir in ein paar Jahren eine bottom-up Bewegung. Und wir bilden Studierende aus, die später Leitungsfunktionen übernehmen sollen. Wir versuchen sie im Moment aber weitgehend von Partizipationen auszuschließen.

Ich gebe zu, ich bin auch eine Gegnerin der Gruppenuniversität, in der alle sitzen und blockieren, Sandsackgremien liebe ich nicht als Vizepräsidentin, wie Sie sich denken können. Aber wir müssen gleichzeitig Partizipationsstrukturen mit reflektieren, die auch eine Entwicklung erlauben. Denn die Entwicklung der Wissenschaft kommt von unten, sehr häufig von Promoventen, von Master-Studenten. Und sie kommt nicht immer von Hochschulleitungen und auch nicht immer von Hochschulräten.

Und jetzt noch eine Bemerkung zur Wirtschaft. Wenn ich schaue, wieviel die deutsche Industrie in Hochschulen direkt investiert, dann ist das wahrscheinlich noch nicht einmal so viel wie manche Universität in den USA in einem Jahr bekommt, aber sie versucht, über das Instrument des Staates Einfluss zu nehmen auf die Universitäten. Ich kann da nur sagen: Kommen Sie in diese Hochschulräte! Aber dann will ich auch Geld. Ich habe im Moment Probleme, auch nur eine Stiftungsprofessur zu bekommen, auch nur ein paar Mark zu akquirieren. Aber die Industrie will mitreden. Gerne, aber dann soll sie auch zahlen.

### **Werner A. Borrmann**

Ich glaube, das war ein wichtiges Wort. Ich kenne das von vielen meiner amerikanischen Kollegen. Es gehört zum guten Ton, im Board of Trustees zu sitzen. Hier wird das Geld für die verschiedenen Universitäten eingesammelt, erfolgreich eingesammelt. Da ist aber auch ein anderes Umfeld in Amerika. Man sammelt für die eigene Universität, weil man weiß, was mit diesem Geld passiert. Ich glaube, wenn Sie heute einer deutschen Universität Geld in die Hand drücken wollen, dann müssen Sie erst einmal um Erlaubnis bitten und die Regulierungsbehörden fragen, wie das am besten ausgegeben wird.

Frau Lipp hat etwas anderes Gewichtiges gesagt: Da ist dieser Widerstreit der Interessen in der Universität. Und ich glaube, am Anfang steht – wer immer in den Gremien einer Hochschule sitzt, und ob das nun mit Hochschulrat oder ohne ist – der Zwang, sich auf einen Konsens zu einigen. Ziel muss sein, die bestmöglichen Studenten hervorzubringen. Und wenn dieser Konsens nicht vorhanden ist und von allen goutiert wird, dann können Sie mit oder ohne Hochschulrat arbeiten, dann passiert auch nichts.

## **Michael Jeske**

Ich möchte auf den Ausgangspunkt zurückkommen. Für mich hat es in den letzten Jahren zwei ganz entscheidende Punkte gegeben: 1. die Hochschulen haben vermehrt Globalhaushalte bekommen, 2. die Hochschulen sind stärker in einen Wettbewerb getreten aufgrund rückläufiger Studienanfängerzahlen, aber auch aufgrund eines deutlichen Wandels in der Berufswelt. Ich komme zum Ersten zurück: Die Globalhaushalte führen dazu, dass wir andere Führungsstrukturen brauchen. Bisher war im Grunde keiner für das Budget verantwortlich. Mit der Einführung von Globalhaushalten haben die Hochschulen die Möglichkeit, Gelder tatsächlich in der Hochschule zu steuern. Damit haben sie eine gewisse Führungsverantwortung und der müssen sie gerecht werden. Das können sie aber nicht in der heutigen Struktur.

Und da komme ich zurück auf die beiden Beispiele, die wir heute gehört haben, einmal das Baseler Modell und einmal das Modell Regensburg. Regensburg ist in erster Linie gekennzeichnet durch seine beratende Funktion. Wenn ich etwas gehässig bin, dann sage ich: während meiner Vizepräsidentschaft bin ich von Beratern nur so umgeben. Da ist ein Hochschulsenat, da ist ein Haushalts- und Planungsausschuss. Da ist ein Ausschuss für Lehre und Studium. Da ist ein Konzil, da sind alle möglichen Gremien, die alle nur beraten. Der Witz dabei ist, dass in den Gremien teilweise ein und dieselben Leute sitzen, die sich von Gremium zu Gremium auch noch widersprechen. Und dann frage ich Sie ernsthaft: Wie wollen Sie da eine Entscheidung herbeiführen?

Das Problem, das wir in der Zukunft haben werden, ist ganz schlicht, dass von uns Entscheidungen gefordert werden, die an eine Zeit gebunden sind. Wir können uns nicht mehr Gedanken machen, ob wir einen Studiengang nach zwei, drei, vier oder fünf Jahren einführen wollen, sondern wir müssen einen Studiengang entweder im nächsten Jahr einführen oder wir lassen das. Und in dem Moment haben Sie gar nicht die Chance, lange mit Gremien zu operieren. Da müssen Sie sich ganz schlicht mit Beratern umgeben, die über eine gewisse Verbindlichkeit verfügen. Und diese Verbindlichkeit können Sie nur dadurch erreichen, indem Sie versuchen, diesen Beratern einerseits die Möglichkeit zu geben, Sanktionen zu verhängen, andererseits diese Berater aber auch für ihr Tun und Handeln verantwortlich zu machen.

Und da komme ich zu dem zurück, was Herr Ewers sagte: Es muss irgendwann dazu kommen, dass, wenn wir solch einen Hochschulrat einrichten, wir auch die Möglichkeit haben, diesen Hochschulrat „abzustrafen“, wenn er nicht korrekt gehandelt hat. Wir müssen dazu kommen, dass Präsidenten und Vizepräsidenten auch ihr Amt aufgeben müssen, wenn sich herausstellt, dass

sie grobe Fehlentscheidungen getroffen haben. Und ich glaube, es ist nicht die Frage, einen Hochschulrat mit Externen oder Internen zu besetzen, mit zehn, mit sechs oder mit acht Leuten, sondern es ist eher die Frage, was geben wir diesen Räten oder diesen Gremien für Kompetenzen mit? Und was geben wir ihnen vor allen Dingen für Sanktionen mit? Und wenn diese definiert sind, dann funktionieren eine ganze Reihe von diesen Lösungen. Vielen Dank.

### **Jürgen Lüthje**

Ich möchte einen Punkt aufnehmen, über den Frau Lipp gesprochen hat. Sie sagten, der Moderator sitzt für die Kunden hier am Tisch. Der Kunde zahlt normalerweise. Und insofern glaube ich, steckt in dem, was Frau Lipp sagt, etwas sehr Ernstzunehmendes. Wir hören gegenwärtig aus der Wirtschaft sehr viel Forderungen an die Hochschulen. Wir müssen es schaffen, dass die Wirtschaft sich an der Finanzierung der Hochschulen beteiligt. Ich persönlich kann nicht klagen, ich habe in meiner Amtszeit bisher in Hamburg 100 Millionen für die Universität einwerben können. Aber da waren viele individuelle Glücksfälle dabei. Ich würde das nicht als strukturelles Merkmal bezeichnen. An der Stelle gibt es auch in der Wirtschaft die Notwendigkeit umzudenken und nicht nur nach Hochschulräten zu rufen, sondern die Bereitschaft zu zeigen, sich auch finanziell zu engagieren. Und um Erlaubnis brauchen Sie bei uns nicht zu fragen. Wenn Sie zu mir kommen und sagen, *ich möchte gerne einen Stiftungslehrstuhl*, dann sprechen wir darüber und dann wird er eingerichtet. Insofern sind Sie herzlich eingeladen.

Ich würde aber gerne noch einmal auf die Frage eingehen, wozu Hochschulräte überhaupt eingerichtet werden sollen. Welche Aufgaben sollen sie wahrnehmen? Ich will die Funktion einmal abzuleiten versuchen aus einer Analyse dessen, was gegenwärtig im Universitätssystem, aber vielleicht auch darüber hinaus in der öffentlichen Verwaltung bei uns schief läuft. Wir organisieren im Hochschulbereich in einem System, das bei der Wahrnehmung der Aufgaben sehr individualisierte Entscheidungskompetenzen hat, die Kooperation der Vielzahl von Individuen ausschließlich oder nahezu ausschließlich durch Rechtsnorm regelt. Wir haben aber in den letzten Jahren erkannt, dass das wirksamste Mittel zur Leistungs- und Qualitätssteigerung die strategische und qualitative Verständigung ist. Und das ist etwas, was gerade nicht durch Vorschriften, durch Normen und ähnliches hervorgerufen wird, sondern durch Kommunikation unter den Beteiligten, und zwar unter allen am Leistungsprozess und an der Leistungsverwertung Beteiligten.

Und da sehe ich gegenwärtig den größten Schwachpunkt in der Organisation unserer Hochschulen. Wir haben die Hochschulen gegenwärtig nicht so or-



ganisiert, dass wir gezwungen oder herausgefordert sind, uns immer wieder auf Qualitäten, auf gewollte Leistung und ähnliches zu verständigen und dann qua Verständigung gemeinsam auf diese Ziele hinzuarbeiten. Wenn ich dies aber zugrunde lege, dann kann ein Modell nicht funktionieren, bei dem ein Hochschulrat der Hochschule die Ziele vorgibt. Dann kann der Hochschulrat nur ein Gesprächspartner, ein Kommunikationspartner beim Finden und Definieren von Zielen sein. Als solcher ist er dann unglaublich wichtig.

Und wenn ich den Hochschulrat ausschließlich extern zusammensetze, muss ich darüber nachdenken, mit wem er dann eigentlich kommuniziert. Wenn ich gemischt zusammengesetzte Hochschulräte habe, dann kann die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Außenwelt in diesem Hochschulrat stattfinden. Dann kann ich vielleicht auch eine solche Entscheidung hineinlegen. Wenn ich einen externen Hochschulrat habe, dann muss ich vorgelagert einen Verständigungsprozess in der Hochschule organisieren, der in den Dialog mit dem Hochschulrat eintritt. Der entscheidende Punkt ist das Etablieren einer neuen Form von Kommunikation, Zielfindung und Verständigung. Dafür gibt es möglicherweise, aufgrund unterschiedlicher in einzelnen Hochschulen gewachsener historischer und anderer Bedingungen, unterschiedliche Modelle, deren Schwächen und Stärken wir gegenseitig noch nicht kennen und noch nicht einschätzen können.

Deswegen bin ich strikt dagegen, den Versuch zu machen, ein Einheitsmodell zu entwickeln. Meines Erachtens müssten Hochschulräte ein Angebot des Staates an die Hochschulen sein in der Weise, dass der Staat sagt: *Schlagt mir vor, welchen Typ von Hochschulrat Ihr wollt. Und handelt mit mir aus, welche Kompetenzen ich dann an den Hochschulrat abgebe.* Die Einbettung der Etablierung von Hochschulräten in Zielvereinbarungen, in strategische Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen könnte ein ganz interessanter Weg sein, würde aber voraussetzen, dass der Gesetzgeber nicht einen Typus wie in Baden-Württemberg bis hin zur Quantifizierung der Sitze vorschreibt. Ein Hochschulrat kann nur funktionieren, wenn er von der Hochschule auch akzeptiert und gewollt ist. Sonst wird er nur eine zusätzliche Ebene sein. Und wenn dieses Wechselspiel zwischen staatlichem Angebot, die Hochschule in mehr Autonomie zu entlassen, und einer Gestaltungsmöglichkeit der Hochschule, auf die der Staat mit Kompetenzübertragung reagiert, der Grundgedanke wäre, dann würde die ganze Diskussion auf ein Suchen nach den intelligentesten Modellen hinauslaufen. Und ich würde mich dafür aussprechen.

### **Werner A. Borrmann**

Aus meiner Sicht kann ich Sie nur unterstützen, eine Vielfalt bei diesem neuen Institut des Hochschulrates zuzulassen. Es wurde ja schon deutlich: Es gibt Entscheidungsräte, es gibt Kontrollräte, es gibt Empfehlungsräte in der bisherigen Praxis. Es muss ausprobiert werden, was am besten ist. Und dann kann man in drei, vier Jahren wieder zusammenkommen und die Erfahrungen austauschen und sehen, was wirklich das Bessere ist.

Die allein seligmachende Lösung wird es ohnehin nicht geben, weil es letzten Endes von den handelnden Personen abhängt. Zu der Funktion als Kunde, Herr Lüthje, kann ich Ihnen nur sagen: Wir bezahlen viel Geld für Studenten, weltweit. Jedes Jahr, und da sind wir nicht alleine, nehmen wir 500 bis 600 Absolventen aus den Universitäten auf, an denen es Studiengebühren gibt. In Amerika sind das pro Jahr bis zu 40.000 Dollar, und wir finanzieren zumindest ihr zweites Masterjahr voll. In Deutschland wurden mit viel Geld – ich glaube mit 50 Mio. DM, wie z.B. von Otto Beisheim in Koblenz – einige Hochschulen gegründet. Es gibt mehrere Beisheims in Deutschland.

Aber der gesellschaftliche Konsens ist in Deutschland nicht gegeben. Viele Leute sagen, wenn ich schon bis zu 60 % Steuern zahle, dann soll der Staat doch gefälligst auch die Finanzierung übernehmen und ich behalte meine 40 %. Aber Sie rennen bei der Wirtschaft offene Türen ein, wenn sie für ein gutes Kopfprodukt bezahlen sollen. Denn es ist ungleich teurer, jemanden einzustellen, und ein ganzes Jahr oder länger den Versuch zu machen, herauszufinden, ob er wirklich gut ist, und dann festzustellen, es hat sich nicht gelohnt. Dann haben sie viel mehr Geld fehlinvestiert. Die Wirtschaft muss sicher sein, dass da nicht nur nackte Tatsachen gepaukt werden, sondern auch soziale Kompetenz vermittelt wird. Dies ist eine ganz kühle Forderung an das Hochschulsystem. Und wenn das nicht kommt, dann bedienen sich viele Unternehmen im Ausland.

### **Vigdis Nipperdey**

Das ist genau mein Punkt. Für viele von Ihnen ist die Frage von Hochschulräten noch eine theoretische Idee, die Baden-Württemberger sind auf dem Sprung in die Wirklichkeit, die Baseler betreiben diese Wirklichkeit schon seit vier Jahren und dazwischen sind wir in Bayern. Ich möchte den Eindruck, den die beiden Herren aus Regensburg erweckt haben, modifizieren. In Regensburg mag das anders sein. An der TU München ist es aber nicht so, dass der Hochschulrat eine weitere Gesprächsrunde, eine Art Debattierklub ist, in dem man Ideen hin und her wälzt.

Was haben wir in dem dreiviertel Jahr als Hochschulrat bisher gemacht? Wir haben als erstes einen ganzen Teil der Universität neu strukturiert - Weihestephan. In Weihestephan gibt es nicht nur Bierbrauer, sondern auch den Gartenbau und die Landtechnik – eigentlich alles, was grün ist. Die Universität hatte schon die Biologen auf diesen grünen Hügel umgesetzt. Und wir haben ein neues Life- and Food-Science-Center dort etabliert. Dazu sind noch von der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität die Forstwirte genommen worden. Das war ein mühsamer Prozess, der auch psychologisch nicht immer ganz einfach war, aber in der Sache war er sicher richtig. Es ist unsere Bestrebung als Hochschulrat, auch mit unseren Kollegen an der LMU, diese Friktionen, die da entstanden sind, aufzulösen. Das bedarf großer Überzeugungskraft, und da sind wir Hochschulratsmitglieder gefragt.

Wir müssen diejenigen, die auf dem grünen Hügel von diesem neuen Konzept nicht so überzeugt sind, weil ihr Leben bisher eigentlich weniger anstrengend war, dazu zu bringen, einzusehen, dass dieser Universität gar nichts anderes übrigbleibt, als etwas zu machen, was in Zukunft eben angenommen wird, nämlich, Studenten hervorzubringen, die hinterher einen Markt vorfinden und nicht etwa Forstwirte, die auf eine Staatsverwaltung hin ausgebildet wurden, und heute keine Stelle mehr bekommen. Diese Art von Erneuerungsprozess ist eine Funktion des Hochschulrates. Wir müssen aus der Praxis sagen, was gebraucht wird und was sich überlebt hat.

Wir haben zudem eine neue Fakultät für Sportwissenschaften gegründet. In dieser Fakultät werden die Universität, die Stadt München und der Freistaat Bayern die bisher ausgelagerten Hochleistungs-Sportzentren zusammenbinden. Außerdem gründen wir gerade eine neue Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, die es in dieser Form bisher an der TU nicht gegeben hat. Dies war bisher zu stark dezentralisiert. Man hat nun festgestellt, dass bei dieser Struktur nicht genügend herauskommt. Konzentration ist in einer Stadt mit mehreren Universitäten nicht einfach. Da ist die Ludwig-Maximilians-Universität, die tadellose Betriebs- und Volkswirte hat, warum muss die TU auch noch Wirtschaftswissenschaften haben? Sie muss das, weil die Ludwig-Maximilians-Universität schon überlastet ist und argumentiert, dass sie unsere Maschinenbauer, Elektrotechniker usw. nicht auch in Wirtschaftswissenschaften ausbilden kann. Mehr Geld bekommt die TU dafür nicht. Sie muss aus dem eigenen Fleisch diese Lehrstühle herausschneiden und alles, was an Unterbau nötig ist. Das macht Mühe und Kummer. Und da wird der Hochschulrat auch durchaus als Prellbock gebraucht, und muss gelegentlich als Ableiter dienen.

Was tun wir weiterhin? Wir haben alle Fakultäten aufgefordert, ein Konzept von sich selbst vorzulegen, sich zu fragen: Wo stehen wir? Wo sind wir heute? Was wollen wir tun? Wo ist unser Ziel, um als Fakultät so wettbewerbsorientiert und so qualitativvoll, wie es nur möglich ist, zu werden? Was ist unsere Zielvorgabe? Unsere Informatiker haben als erstes ein Konzept geliefert. Das hat dem Hochschulrat die Erkenntnis gebracht, dass diese Fakultät personell auf wackeligen Füßen steht, weil sie überwiegend aus Drittmittelstellen besteht. Der Hochschulrat ist an den Minister herangetreten und hat gesagt: *Das geht so nicht weiter! Sie müssen dafür sorgen, dass diese Fakultät finanziell auf solide Füße gestellt wird.* Wir im Hochschulrat bemühen uns auch um Mittel, z.B. für notwendige Stiftungslehrstühle, und das funktioniert ganz gut. Es gibt eine Art Wettbewerb. Hat das Unternehmen X einen Lehrstuhl gestiftet, dann fühlt sich das Unternehmen Y auch moralisch verpflichtet, nicht zurückzustehen.

Ich möchte noch auf die konkrete Frage des Zeitaufwandes zurückkommen. Die Mehrzahl der Hochschulratsmitglieder, wir sind sieben in der TU, hat überhaupt keine Zeit. Die Vorstandsvorsitzenden sind anderweitig beschäftigt. Und es wäre absurd zu erwarten, dass sie sich ständig mit den Problemen der Universität beschäftigen. Der Vorsitzende, ein inzwischen pensionierter Aufsichtsratsvorsitzender, Jochen Holzer, und ich, wir arbeiten. Wir sind jede Woche in der Universität. Wir haben im Präsidialamt einen eigenen Referenten, der uns die Sachen aufbereitet. Wir suchen das Gespräch sowohl mit der Hochschulleitung, als auch mit den anderen Gruppen. Wir sprechen auch mit den Studenten, mit dem Mittelbau. Der Hochschulrat spricht nicht nur mit dem Präsidenten, sondern wir sind für alles offen und werden auch gelegentlich durchaus als Klagemauer benutzt. Wir sehen mit Schrecken, dass die Arbeit immer mehr wird. Das ist ein Phänomen, mit dem man fertig werden muss. Aber ich kann nur sagen, es passieren Dinge zur Verbesserung der Universität. Und es wird nicht nur geredet.

### **Günter Warnecke**

Kurz noch einmal zur Finanzierung. In der Schweiz wird etwa nur die Hälfte der Steuern gezahlt im Vergleich zu Deutschland. Das müssen wir uns vergegenwärtigen. Zum Thema *Kunde zahlt* hat ein Vorstandsvorsitzender eines großen Unternehmens gesagt: *Ja, was wollen Sie denn überhaupt? Wir zahlen so viel Steuern und dann erwarten wir, dass der Staat dafür die Mittel auch bereitstellt.* Das vielleicht nur am Rande.

Ich will einen anderen Punkt ansprechen, den Herr Frankenberg ausgelöst hat, als er sagte, wir müssen an vielen Stellen etwas machen. Das heißt, die Veränderung ist mehrdimensional. Und der Mensch denkt normalerweise nur

eindimensional. Und er schreibt ja auch eindimensional. Aber wir können es lernen, mehrdimensional zu denken und auch zu agieren. Wir sind dabei, uns in der Komplexität zu strangulieren. Wir verwenden Begriffe in vielfältiger Form, ohne vorher festgelegt zu haben, was hinter den Begriffen steht. Wir müssen deutlich machen, dass Leistung Gegenleistung erfordert.

Wenn wir uns das Wissenschaftssystem anschauen, sowohl in der Ausbildung, sprich Studium, als auch in der Forschung, dann ist das für mich ein Baum, der ein Wurzelwerk hat. Das sind die Grundstrukturen. Dann kommt ein Stamm, der sehr klar in der Struktur ist. Dann haben wir eine sehr starke Verästelung im Blattwerk, in der Krone des Baumes. Und die Wissenschaft hat sich in einer differenzierten Welt entwickelt. Das ist eine Zersplittung. Wir müssen begreifen, dass wir die drei großen Wissenschaftsdisziplinen – Geistes-, Natur- und Technikwissenschaften – im nächsten Jahrhundert wieder näher zusammenbringen müssen.

Wir erkennen heute, dass sich fast alles in Lebenszyklen bewegt. Wir kennen den Produktlebenszyklus, der mit dem Recycling oder mit der Sekundärnutzung endet. Wir haben auch den Lebenszyklus eines Professors in einer Universität. Wir haben Lebenszyklen von Unternehmen. Wir haben Kompetenzlebenszyklen. Wenn ich jetzt noch einmal diesen Baum nehme, dann ist der Stamm für mich eine Plattform, aus der heraus man sozusagen die Verästelung macht. Das, was wir heute in der Produktentwicklung haben, nämlich die Plattformstrategie, das können wir uns genauso gut im Hochschulbereich vorstellen, eine solide Basis, auf der wir aufbauen. Und diese Basis, die sollten zumindest in gewissem Maße alle mitbekommen. Und darauf kann man dann aufsetzen und differenzieren.

Und als letztes, was für mich ganz entscheidend ist: Wir haben eine Strategie der Evolution in der Zukunft. Das heißt, es geht nicht mehr nur nach der Innovation, sondern die Innovation entsteht aus der Evolution. Und die Evolution wird geprägt vom Wettbewerb. Der Wettbewerb gibt den Unternehmen Handlungsstrategien auf, die nicht nur nach Innovation gehen, sondern die von außen mit bestimmt werden, und zwar parallel zu Entwicklungsprozessen und zu ganzen Produktlebenszyklen.

Als letztes möchte ich hier den Generationenvertrag anmahnen, den Generationenvertrag nach unten zu den jüngeren Generationen. Das muss diese Gesellschaft begreifen. Für uns Hochschulen muss die Nachwuchsförderung an allererster Stelle stehen. Es ist die Aufgabe der Universitäten, die Kompetenzbildung zu machen und nicht an erster Stelle Forschung. Die Forschung ist wichtig und sie gehört absolut dazu, aber sie ist Teil der gesamten

Wissenschaft im Sinne von Ausbildung und Forschung. Da liegt die Zukunft und ist auch der innovative und kreative Kern, den wir brauchen, um die Zukunft zu gestalten. Lassen Sie uns über Ziele diskutieren. Dazu gehören die Abschlusszeiten, das heißt das Alter für ein Diplom, das Alter für die Promotion, das Alter für die Habilitation. Wir reden darüber, aber wir ziehen keine Konsequenzen, indem wir nämlich wirklich Ziele setzen und Zielvereinbarungen eingehen mit sehr präzisen Zielgrößen.

### **Ulrich Gäbler**

Ich möchte auf das Votum von Herrn Ackermann reagieren. Die Frage, die er gestellt hat, war: Ist die Universität besser geworden? Das ist natürlich *die* Frage. Sie haben zugleich darauf hingewiesen, dass es dafür gewisse Indikatoren gibt. Ich möchte noch einen weiteren Indikator hinzufügen, nämlich die Zufriedenheit unseres Personals, unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Fühlen die sich eigentlich wohl in dieser Universität? Ja oder nein? Ich meine, auch darüber müssen wir nachdenken. Ich will Ihnen eine Antwort geben ohne Hörner und Zähne und nehme das Votum von Frau Lipp dabei auf: Die Veränderungen, die wir uns erwarten, sind noch nicht so weit gediehen, dass wir sagen können, es ist geglückt, was wir uns vorgenommen haben. In der inneren Umwandlung ist die Universität wirklich besser geworden – im organisatorischen Bereich haben wir Veränderungen gemacht. Aber ob die Universität wirklich besser geworden ist, darauf haben wir noch keine schlüssige Antwort.

Immerhin möchte ich auf Folgendes hinweisen: Die staatlichen Träger haben die Beiträge an die Universitäten in den letzten Jahren gekürzt. Wir haben also von Seiten des Staates weniger Geld bekommen. Wir haben trotzdem die gesamten Leistungen der Universität aufrecht erhalten und zum Teil ausgeweitet. Das heißt, wir müssen irgendwo anders Geld herbekommen haben und wir haben unser Geld effizienter eingesetzt. Dabei hat der Universitätsrat geholfen, weil er unseren Mitteleinsatz transparenter gemacht hat. Und deswegen konnten wir auch das Geld besser einsetzen. Das ist meine erste Bemerkung.

Meine zweite Bemerkung zum Personal: Bei jeder Berufung – und die Berufungsverhandlungen werden durch den Rektor geführt – wird ein Vertrag gemacht mit der zu berufenden Person. Und im ersten Abschnitt steht: *Sie bekommen ein öffentlich-rechtliches Anstellungsverhältnis mit Kündigungsmöglichkeit.* Das ist der zweite Satz des Vertrages. Und Sie können sich vorstellen, was das heißt, wenn ich mit einem deutschen Ordinarius mit Lebensstellung verhandle. Aber ich kann Ihnen sagen, in 10 Berufungsverhandlungen, die ich geführt habe, darunter sieben mit Deutschen, haben sich

alle diesen Bedingungen unterworfen, alle! Das heißt, diese Universität, obwohl sie finanziell gar nicht in so guten Verhältnissen lebt, ist attraktiv für Personal, für Menschen, die zu uns kommen wollen. Und das ist für mich ein gewisser Indikator, dass es Professoren gibt, die diesen Aufbruch mittragen wollen. Das ist die vorläufige Antwort auf Ihre wirklich so wichtige Frage.

### **Rudolf Cohen**

Die Universität Basel hat es geschafft, wie wir es vorhin von Herrn Soiron gehört haben, in der Straffung des Lehrangebotes, in der Koordinierung der verschiedenen Studiengänge ein außerordentlich hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit zu erwerben. Die Vertrauenswürdigkeit von Bildungseinrichtungen ist etwas sehr Wichtiges, was in den deutschen Universitäten kaum thematisiert wird. Man sagt immer, dass die deutschen Hochschulen nicht vertrauenswürdig seien. Das ist ein dauernder Vorwurf. Aber die Universität Basel hat Vertrauen erworben. Die meisten Universitäten, die mit sich zufrieden sind, sind zufrieden, weil sie auch in ihrer Region zumindest und in den Fächern, die bei ihnen besonders gut repräsentiert sind, Vertrauen genießen.

Ich möchte zwei Bemerkungen zu Herrn Jeske machen, der die Überlegung hatte, dass der Hochschulrat Sanktionsmöglichkeiten haben müsse. Das ist mir eine extrem unbehagliche Vorstellung, es sei denn, es handelt sich um Sanktionsmöglichkeiten gegenüber dem Rektor. Das kann ich mir vorstellen, aber ansonsten sollten Sanktionen eine Sache des Rektors oder des Rektorats sein und nicht eines Gremiums, was teils kontrolliert und teils initiiert. Ein solches Gremium sollte nicht auch noch Sanktionen durchführen.

Die zweite Bemerkung bezieht sich auf Herrn Borrmann und Herrn Warnecke. Herr Borrmann sagte, das primäre Ziel der Universität sei, die besten Studierenden hervorzubringen. Ich glaube, das ist sehr kurzfristig gedacht. Wenn wir es ernst nehmen, was Sie gesagt haben, dann wäre es wirklich nicht mehr als eine Erweiterung des Gymnasiums, und die Forschung würde noch weiter abwandern in die staatlichen Großforschungseinrichtungen oder in Max-Planck-Einrichtungen und ähnliches. Die Universität ist gehalten, wenn sie ihren Aufgaben entsprechen will, die Verbindung von Forschung und Lehre aufrecht zu erhalten und Studierenden, die gut sind, die Möglichkeit zu bieten, nach ihrem Abschluss dort auch vernünftig zu arbeiten und in einem Milieu der gegenseitigen Anregung und Herausforderung ihr Bestes in der Forschung zu geben. Studierende sollten nicht mit dem Examen entlassen werden, sondern man muss versuchen, im Austausch mit anderen Universitäten die Besten zu halten, sich gegenseitig auszutauschen und gemeinsame Projekte zu machen. Und dann wäre schließlich zu sagen: Warum wird für

Studierende nur dort gezahlt, wo es Studiengebühren gibt? Warum wählt man nicht auch bei uns die Besten aus und zahlt?

### **Rolf Soiron**

Eine Antwort an Herrn Ackermann – Zeitaufwand des Baseler Universitätsrats – 18 Sitzungen im Jahr, im Schnitt fünf Stunden lang mit etwa 20 Traktanten. Ein Traktandum, das nicht perfekt vorbereitet und dokumentiert ist und eine Woche vorher beim Universitätsrat liegt, wird zurückgewiesen. Der Universitätsratspräsident selbst hat am Anfang seiner Amtszeit drei Tage pro Woche eingesetzt. Jetzt sind es noch etwa zwei. Das ist ein erheblicher Arbeitsaufwand, schildert Ihnen aber den Charakter der Arbeit.

Meine zweite Bemerkung: Der Aufschrei von Frau Lipp provoziert noch einen Gedankengang bei mir. Frau Lipp hat nämlich auch gezeigt, wie die Wirtschaft in der Universität wahrgenommen wird. Und hier muss sich auch die Wirtschaft hinter die Ohren schreiben — und ich darf das sagen, weil die Wirtschaft meine Heimat ist — dass die Übertragung von Mechanismen, die für uns gelten und in einer Sprache abgefasst sind, die wir verstehen, beispielsweise der Marktmechanismus, nicht auf die Universität übertragen werden kann und nur unnötig provoziert. Die Wirtschaft heute ist im übrigen genauso von Modehaltungen beeinflusst wie alles andere. Der Neoliberalismus ist eine Haltung in der Wirtschaft, die einen unglaublichen Gruppenzwang ausübt. Ich glaube, wer in der Universität eine Rolle spielen will, muss den Mut haben, auch den Modeerscheinungen in der Wirtschaft, dort, wo er oder sie es nötig findet, eine unabhängige Meinung entgegenzusetzen. Das ist nicht leicht, nicht einmal in der neoliberalen Wirtschaft, die so liberal nicht ist.

Und drittens: Herr Borrmann hat die Otto-Beisheim-Stiftung angemeldet. Das Interessante und Bedauerliche ist, dass auf dem europäischen Kontinent die Otto Beisheims dieser Welt in der Regel nur Wirtschaftswissenschaften und ähnliches finanzieren. Ich übertreibe, aber es ist trotzdem ein Charakteristikum, wenn wir es mit dem angelsächsischen Kulturraum vergleichen. Manchmal sehne ich mir fast nostalgisch den Patron herbei, der diskussionsbereit ist und Transparenz herstellt, aber trotzdem unabhängig ist. Er kann in der Universität eine glaubwürdige Rolle spielen. Die Apparatschiks und die erfolgreichen Manager können es nicht.

### **Borrmann**

Ich möchte Ihnen noch einmal ganz herzlich für Ihre vielen und offenen Beiträge danken und bitte Herrn Frankenberg um das Schlusswort.



# Schlusswort

Peter Frankenberg

Ich habe mir meine Notizen auf einem Block gemacht, den ich von einer gemeinsamen Konferenz mit der chilenischen Rektorenkonferenz mitgenommen habe. Darauf steht: *Auf der Suche nach dem Hochschulsystem der Zukunft*. Ich will zunächst einmal eine subjektive summarische Zusammenfassung geben, das heißt, ich nenne es zwar Zusammenfassung, sage aber eigentlich, was ich von den Hochschulräten und dem damit Zusammenhängenden halte. Danach werde ich noch auf einige Punkte der Referate eingehen.

Hochschulräte sind für mich Teil einer umfassenden Veränderung der Hochschulentscheidungsstrukturen. Ich will dieses aus der Sicht desjenigen darlegen, der eine solche Strukturreform nicht nur gepredigt, sondern in seiner eigenen Hochschule umgesetzt hat in einem Prozess, in dem sich z.B. der hier angesprochene große Senat aufgelöst hat, nachdem er mit zwei Drittel Mehrheit eine neue Struktur beschlossen hat. Mit den neuen Strukturen nähern sich die deutschen Hochschulen, die baden-württembergischen oder andere, mehr dem angloamerikanischen System an, übernehmen oder behalten allerdings einige bewährte deutsche Entscheidungsstrukturen. So sind etwa die Mischung des Hochschulrates nach baden-württembergischer Manier mit Internen und Externen oder die Beibehaltung eines Senates Elemente, die die Hochschulen nach wie vor von Unternehmen aber auch von angelsächsischen Strukturen unterscheiden.

Ziel dieser Reformen, der umfassenden Reform der Universität, muss die Abkehr von kollektiven, manche sagen kollegialen, Entscheidungsstrukturen sein, weil diese keine individuelle Verantwortlichkeit enthalten und weil es in dem bisherigen System keine unabhängige Kontrolle von solchen Entscheidungen unter Einbeziehung von Externen gibt. Gleichzeitig sollen die neuen Strukturen die Hochschulen weiter nach außen öffnen.

Und somit ergeben sich für mich vier Ziele der Einführung von Hochschulräten. Wir nennen den Hochschulrat in Mannheim im übrigen *Universitätsrat*, wie Sie in Basel. Wir sind ja auch in Baden-Württemberg in der gleichen Situation wie Basel. Wir haben zwei Halbkantone, nämlich Baden und Württemberg. Wir liegen am Rhein. Nur die Zahl unserer Einwohner liegt etwas über denen von Basel-Stadt und Basel-Land.

1. Es geht um die Schaffung wirklicher Entscheidungskompetenz in allen Struktur- und Haushaltsfragen im Präsidium bzw. im Rektorat. Es geht um die Schaffung eines echten Hochschulvorstandes. Das ist ein wesentliches Element, ohne das ein Hochschulrat überhaupt keinen Sinn macht. Die Entscheidungskompetenz im Zusammenhang mit dem Hochschulrat muss z.B. in der Lage sein, Einrichtungen zu schließen und mit diesen Ressourcen neue Einrichtungen zu schaffen, also, mit der Zeit zu gehen, Innovationen hervorzubringen, ohne dass Hochschulstrukturkommissionen diese Innovationen über langjährige Arbeit einfordern und das Land sie durchsetzen muss. Es geht um Hilfe bei Profilbildung. Es geht um die Stärkung von Kompetenzen. Es geht um die Profilierung der Hochschulen, die ohne Hochschulräte und ohne entscheidungsstarke Rektorate oder Präsidien nicht möglich sind.

2. Gegenüber einem solchen starken Präsidium oder Rektorat, welches das operative Geschäft, die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule lenkt, also einen bottom-up Prozess betreiben muss, muss ein unabhängiges Aufsichtsrats- und Kontrollgremium existieren, das bei dieser Gestaltung nicht nur mitredet, sondern das den stärkeren Entscheidungskompetenzen eines Vorstandes als wirkliche Kontrollinstanz gegenübersteht. Beide Punkte gehen einher mit der hoffentlich immer echter werdenden Einführung von Globalhaushalten und der zumindest schrittweisen Einführung der Dienstthereneigenschaft. Eine solche Verantwortung gegenüber einem Globalhaushalt und anderen übertragenen Rechten von den Ministerien an die Universitäten und Hochschulen kann nur ein haftendes bzw. ein Aufsichtsgremium übernehmen. Dieses können eben Kollegialorgane, die angesprochene organisierte Unverantwortlichkeit, nicht.

Wir hatten in Baden-Württemberg einen Verwaltungsrat, den wir auch gestrichen haben – der das operative Geschäft betrieb, der aber gleichzeitig sich selber kontrollierte und im Rektorat 50 % der Stimmen hatte. Das war für uns als Rektorat praktisch. Denn dort konnten wir alles entscheiden lassen, was wir wollten, waren aber für nichts verantwortlich. Dass wir dieses aufgegeben haben, verstehen manche nicht, aber dieses Gremium war eigentlich nicht zu rechtfertigen. Mit der größeren Haushaltsautonomie müssen allerdings weitere Aufgaben des Ministeriums, wie etwa Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen und ähnliches an die Hochschulen, konsequenterweise an den Vorstand, also an das Präsidium übergehen und nicht an den Hochschulrat. Aber es bedarf der Kommunikation mit dem Hochschulrat und mit der Außenwelt. Der Hochschulrat muss der Motor ständiger Veränderungen sein. Wissenschaftseinrichtungen dürfen nicht der Zeit hinterher laufen, sondern sie müssen vorweg gehen.

3. Die Zahl der Gremien und die darin verbrachte Zeit muss durch die neuen Strukturen reduziert werden. So haben wir den großen Senat und den Verwaltungsrat abgeschafft. Es stellt sich damit auch die Frage nach der Zukunft der traditionellen Gruppenuniversität. Ein Ziel der Reform muss es auch sein, dass die meisten Mitglieder der Hochschule sich der Forschung und Lehre und nicht Sitzungen widmen, und dass nur wenige in voller Verantwortlichkeit und andere in Kontrolle die Entscheidungen und die Leitung der Hochschule übernehmen, und zwar solche, denen die Mitglieder der Hochschule auch vertrauen können. Das heißt, zurück zu den Kernaufgaben für die meisten Hochschulmitglieder. Denn Sitzungen sind in den meisten Fällen vertane Zeit.

4. Hochschulräte mit einem hohen Anteil an Externen sollten die Kontakte zur Außenwelt in Forschung, Entwicklung und in der Abnahme von Absolventen, aber auch in der Gestaltung von Studienplänen verbessern. Hochrangige externe Persönlichkeiten stärken das Gewicht der Hochschule auch gegenüber der ministeriellen Administration. Man stelle sich vor, der Hochschulratsvorsitzende ist der Vorstandsvorsitzende eines Weltunternehmens und sitzt dem Minister gegenüber.

Ich möchte keinen Rektor unterschätzen, aber das Gewicht könnte größer sein, vor allen Dingen, wenn vielleicht dieses Unternehmen 40 % der Steuern des Landes zahlt, wie das in manchen Kleinstaaten in Deutschland ja der Fall sein kann, womit ich noch mal erwähnt habe, dass Unternehmen Steuern zahlen. Das gerät manchmal in Vergessenheit. Und die Mitarbeiter der Unternehmen zahlen auch Steuern. Das gerät auch in Vergessenheit. Wir zahlen allerdings auch Steuern, die vorher die Unternehmen gezahlt haben. Vergessen wir aber nicht, dass diese geforderte Autonomie gleichzeitig eine Forderung nach mehr Wettbewerb und Unterschiedlichkeit der Hochschulen ist.

Und insofern habe ich immer ein *ceterum censeo* anzufügen. Die Einführung von Hochschulräten, die Einführung neuer Entscheidungsstrukturen muss von weiteren Reformen begleitet werden. Wenn Hochschulen miteinander in Wettbewerb treten sollen, dann müssen die Hochschulen auch in Deutschland ihre Studierenden selbst auswählen können. Ein Ziel der Verbesserung der Strukturen ist, die besten Studierenden mit den besten Professoren für die beste Forschung und Lehre zusammenzuführen. Das ist ein ganz einfaches Ziel. Und dazu gehört die Selbstauswahl, nicht nach dem Kriterium der Wohnortnähe, sondern der Leistungsfähigkeit.

Dazu gehört auch die Einführung der Evaluation von Forschung und Lehre, um Qualitätsstandards einzuhalten und zu überprüfen. Die Autonomie der

Hochschule bedeutet die Akzeptanz und Förderung von Unterschiedlichkeit und Ungleichheit statt unzulässiger Niveaupflege. Dieser Satz der unzulässigen Niveaupflege ist ja ein Teil eines Urteils des Bundesverfassungsgerichts zum numerus clausus. Es muss ein Werben um die besten Studierenden und Professoren geben, genauso wie es ein solches Werben durch unterschiedliche Forschungsbedingungen geben muss. Dazu trägt die Profilbildung der Hochschulen bei, indem sie sich vor allen Dingen, bei aller notwendigen Breite, auf das konzentrieren können, was sie am besten zu leisten vermögen.

Wettbewerb bedeutet also Abkehr von Standardisierung, Rahmenprüfungsordnungen etc. Und wenn Sie in Deutschland alle diese Standardisierungen, die in Abkürzungen ihren Niederschlag finden z.B. GemKo, ausländischen Rektoren vortragen, dann schalten die nach fünf Minuten ab und sagen, das ist ein furchtbares System. Wir benötigen Abkehr von diesen Standardisierungen. Akkreditierung von Studiengängen nach Qualitätskriterien statt Genehmigung nach ministeriellen juristischen Gesichtspunkten und Gesichtspunkten der Einheitlichkeit, wir brauchen also Akzeptanz von Unterschiedlichkeit. Autonomie und Wettbewerb bedeuten aber auch ein flexibleres Dienst- und Besoldungsrecht, das auch in Marktkonkurrenz zur Wirtschaft treten kann, um die besten Informatiker oder Betriebswirte oder Ingenieure in Konkurrenz zur Wirtschaft gewinnen zu können. Das heißt, in der gesamten Gestaltung des Dienst- und Besoldungsrechtes müssten die Hochschulen wesentlich autonomer sein und in wesentlich größeren Wettbewerb miteinander treten können, ebenfalls immer mit Hilfe ihrer Hochschul- bzw. Universitätsräte.

Last not least stellt sich damit die Forderung nach unterschiedlicher Finanzierung der Hochschulen. Erfolgreiche und gute Institutionen müssen auch die Möglichkeit haben, mehr Geld einzunehmen als die schlechten. Nur dann macht der Wettbewerb Sinn. Und sie müssen damit mehr Möglichkeit haben, die Studierenden besser auszubilden und besser zu forschen. Das heißt, es stellt sich nicht nur die Frage an den Staatshaushalt, sondern auch die nach dem Beitrag derjenigen, die ausgebildet werden, nach den Kosten des Systems. Es stellt sich die Frage nach Overheadkosten auf Drittmittel, nach Overheadkosten auf Finanzierung von Seiten der Industrie oder auch nach Overheadkosten auf die Nebentätigkeiten von Professoren. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, dass erfolgreiche Hochschulen mehr Geld einnehmen als weniger erfolgreiche. Und dazu können Hochschulräte jeweils mit ihren Außenverbindungen beitragen.

Fragen wir nun, bevor ich auf die einzelnen Referate noch kurz eingehe, welche Typen von Hochschulräten es gibt. Im baden-württembergischen Fall

ist er ein Organ der Hochschule. Das ist in Bayern, obwohl dort die Entscheidungskompetenzen nicht so gegeben sind, ähnlich. Der Fall Basel ist ein spezifischer zwischen Basel-Land, Basel-Stadt und Hochschule. Er hat allerdings Entscheidungskompetenzen, die weit größer sind als die mancher unserer Modelle. Wir haben den Fall der landesübergreifenden oder der hochschulübergreifenden Hochschulräte wie in Brandenburg nur kurz gestreift aber eigentlich nicht diskutiert.

Wenn ich noch einige Punkte aus den Referaten aufgreifen kann, die mir aufgefallen sind, so ist eine wesentliche Forderung, dass wir in unserem System wegkommen müssen von der Fachaufsicht und Detailsteuerung durch die Ministerien zu einer reinen Rechtsaufsicht. Dieses tangiert eigentlich die Parlamentsrechte nicht. Parlamentsrechte können auch beim Globalhaushalt über Hochschulverträge gesichert werden. Allerdings sind Parlamente manchmal ähnlich wie Senate und entscheiden lieber über 5.000 Mark für eine Kleinigkeit als über die Globalsumme, die einer Universität zur Verfügung gestellt werden muss oder sollte. Insofern werden Parlamentsrechte vielleicht eingeschränkt, aber es sind nicht die wesentlichen Rechte, die eingeschränkt werden.

Gleichzeitig könnte damit natürlich eine Reduzierung der Bürokratie einhergehen. Dieses wäre übrigens ein wesentlicher Beitrag zur Reduzierung der Staatsverschuldung in Deutschland, weil dieses auch auf anderen Feldern gelten könnte. Ich gebe Herrn Catenhusen recht, wenn er sagt, dass das Hochschulrahmengesetz erst die Möglichkeiten geschaffen hat, die wir nun in den verschiedenen Ländern mit Ländergesetzen nutzen. Allerdings sollte diese Regelungsfreiheit nicht eingeschränkt werden etwa durch ein Verbot von Studiengebühren. Eine zunehmende Knappheit von Ressourcen wollen wir eigentlich nicht als Leitlinie der Entwicklung des deutschen Hochschulsystems annehmen, sondern wir wollen bei genügender staatlicher Finanzierung die Freiheit zur Mittelschöpfung der Hochschulen erweitern. Denn wenn wir von vornherein mit der Skepsis knapper werdender Ressourcen – ich meine nicht nur die staatlichen – in die Zukunft gehen, können wir nicht viel Optimismus entfalten. Und nur von den Hochschulratsmitgliedern zu erwarten, dass sie sozusagen persönliche Beiträge zur Finanzierung liefern, weil sie ja auch schon ihre Zeit bei uns verbringen dürfen, ist sicherlich nicht die richtige Perspektive.

Es wurde die Frage gestellt, ob Hochschulräte nicht Fremdbestimmung bedeuten. Da könnte man genauso gut die Frage stellen, ob Drittmittel nicht eine wesentlich stärkere Fremdbestimmung etwa in der Forschung bedeuten. Aber ich habe eigentlich kaum jemals gehört, dass Kollegen Drittmittel des-

halb ablehnen, weil sie Fremdbestimmung bedeuten, jedenfalls nicht die, die Drittmittel haben! Die dieses sagen, sind meistens die, die keine Drittmittel eingeworben haben und sich auch ein Alibi verschaffen müssen, dass sie es nicht getan haben. Ich glaube, dass die Hochschulräte ein Teil der Hochschule werden, dass sie sich damit wie in Basel identifizieren – und da war Herr Soiron ein sehr gutes Beispiel – und für ihre Hochschule eintreten. Es gibt dann eine *corporate identity* zwischen Hochschule und Hochschulrat.

Zum baden-württembergischen Hochschulgesetz möchte ich selber nicht sehr viel sagen, denn dieses Gesetz entspricht weitgehend unseren Vorstellungen. Insofern möchte ich nicht zu den Kritikern gehören. Es ist in einigen Teilen, und das haben wir gehört, korrigiert worden, so dass die Trennung zwischen Entscheidung auf der einen Seite, Entscheidung und Verantwortung im Rektorat oder Präsidium, und Kontrolle auf der anderen Seite sehr viel klarer herausgearbeitet worden ist als in den ersten Entwürfen. Und diese klare Unterscheidung kann man allen Ländern nur empfehlen.

Ganz wichtig erscheint mir, dass der Hochschulrat in seiner Zusammensetzung nicht dem Berliner Modell von Herrn Ewers folgt, nämlich alle gesellschaftlich relevanten Gruppen repräsentiert, sondern er muss nach Kompetenz und Gewicht von Persönlichkeiten zusammengesetzt sein. Insofern war für mich das Baseler Modell von beiden Seiten, nämlich offenbar ein zufriedener Präsident des Hochschulrates und ein damit zufriedener Rektor, ein ermutigendes Beispiel, dass wir in Baden-Württemberg und in den anderen Ländern mit der Einrichtung der Hochschulräte den richtigen Weg gehen. Wichtig erscheint mir, dass der Hochschulrat kein Honoratiorenngremium wird und das Rektorat eben nicht auf zeremonielle Akte beschränkt wird, sondern dass die Stärkung des einen mit der Einrichtung des anderen einher geht. Ich sehe positive Resultate: Man kann Management lernen, man schafft Transparenz auch für die Mitglieder der Hochschule und man schafft Akzeptanz und einen zeitökonomischen Arbeitsstil.

Das Negative, Herr Gäbler, was Sie angeführt haben, das ist die Grundfrage nach den Persönlichkeiten. Wenn sie die falschen Professoren berufen und die falschen Dekane und einen schwachen Rektor und die falschen Mitglieder im Hochschulrat, dann haben sie eben einen ungeheuren Fehler gemacht. Wir haben in Deutschland leider in den letzten Jahrzehnten vergessen, dass es bei Begabungen die Normalverteilung gibt. Wir haben es auch vergessen bei der Rekrutierung von Professoren. Und wir müssen sehen, dass wir bei der Rekrutierung von Professoren, unseres Vorstandes und der Mitglieder des Hochschulrates bei der Normalverteilung die fünf Prozent der richtigen Seite wählen.

Nun zu den Unterschieden, die sich zu Bayern ergeben haben. Wir werden sehen, wie sich die beiden Modelle, Bayern mit einem eher beratenden Gremium und Baden-Württemberg mit einem stark mitgestaltenden Gremium, entwickeln. Wir wissen, dass diese beiden Länder diejenigen sind, die pro Kopf der Studierenden die höchsten finanziellen Leistungen aufbringen. Insofern sind wir auch die Hauptkonkurrenten auf dem Markt um die besten Professoren und hoffentlich bald auch um die besten Studierenden. Denn ich hoffe noch immer, dass in Dortmund Fußball gespielt wird, aber nicht die Studenten verteilt werden.

Mein Fazit: Für weitgehend autonome Hochschulen im Wettbewerb um die besten Studierenden, Professoren und Mittel erscheint mir das Instrument des Hochschulrates notwendig. Es bedeutet für den Staat und die Hochschule Abschied von der bisherigen Detailsteuerung, von der bisherigen Fachaufsicht auf der einen Seite und von gewollter Gängelung mit ständiger Kritik daran, unter Verzicht auf Verantwortung und Kontrolle auf der anderen Seite. Der Hochschulrat muss Teil einer Gesamtreform des Hochschulwesens sein, die wir kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Autonomie und Wettbewerb müssen in Zukunft Hochschulstrukturkommissionen überflüssig machen. Die Aufgaben können Hochschulräte mit übernehmen, indem sie die Präsidien und Rektorate so stark machen, dass sie die entsprechenden Strukturentscheidungen treffen können.

Wettbewerb und Autonomie in dieser Hinsicht bedeuten allerdings, dass es Institutionen geben kann, die irgendwann ihr zeitliches Ende finden. Es wird Fakultäten geben, die aus diesem Wettbewerb ausscheiden. Und es wird Universitäten geben, die irgendwann sich selbst verabschieden. Die Universitäten und alle Hochschulen könnten über die Hochschulräte mehr Motoren in sich, Motoren für eine positive Entwicklung haben, als dieses bis jetzt der Fall ist.

Und lassen Sie mich zum Abschluss einen für mich interessanten Satz aus Australien erwähnen. Dort sagte mir eine der Präsidentinnen von Adelaide, übrigens von drei Universitäten haben zwei dort Präsidentinnen, dass sie sehr gerne mit dem Rektor einer Hochschule verhandelt, von dem sie weiß, dass er diese Hochschule nach Strukturen umgestaltet hat, die den internationalen und globalen Maßstäben entsprechen. Sie sagte auch, dass sie *lieber mit dynamischen Einheiten kooperiert, die entscheidungsstark sind, weil man sich dort auf die Entscheidungen verlassen kann, auch auf die Entscheidungen über internationale Kooperationen.*

Das heißt, wir dürfen bei all dem nicht vergessen, dass wir in einer globalen Wettbewerbsgesellschaft auch der Hochschulen leben, und dass wir Strukturen brauchen, um darin wettbewerbsfähig zu sein. Und dazu gehören auch die Hochschulräte. Wir können nicht bei Strukturen verharren, die unsere Entscheidungsprozesse unendlich langsam und langwierig machen. Insofern, glaube ich, werden wir mit diesem System auch gewappnet sein für den globalen Wettbewerb und für die Zukunft. Und ich kann nur sagen, bislang bereue ich die Strukturänderung an meiner Hochschule nicht. Nach dem Baseler Beispiel hoffe ich, dass ich es nie bereue, dass ich in Baden-Württemberg einer der Wegbereiter der neuen Strukturen war.



## Teilnehmerverzeichnis

Prof. Dr. Gerhard <b>Ackermann</b>	Präsident Technische Fachhochschule, Berlin
Prof. Dr. Helmut <b>Altner</b>	Rektor Universität Regensburg
Prof. Dr. Wolfgang <b>Bauhofer</b>	Vizepräsident Technische Universität Hamburg-Harburg
Ernst <b>Baumann</b>	Mitglied des Vorstandes BMW AG, München
Dr. Werner A. <b>Borrmann</b>	Vice President Europe A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf
Wolf-Michael <b>Catenhusen</b>	Parlamentarischer Staatssekretär Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
Prof. Dr. Rudolf <b>Cohen</b>	Rektor Universität Konstanz
Dr. Peter <b>Eckhardt</b>	Mitglied des Deutschen Bundestages Deutscher Bundestag, Berlin
Dr. Kai <b>Engel</b>	Manager A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf
Jörg <b>Engelmann</b>	Referent Deutscher Industrie- und Handelstag, Bonn
Prof. Dr. Hans-Jürgen <b>Ewers</b>	Präsident Technische Universität, Berlin

Hans <b>Fehringer</b>	Erster Direktor Landeszentralbank, Hauptstelle Chemnitz
Prof. Dr. Peter <b>Frankenberg</b>	Rektor, Universität Mannheim
	Vizepräsident, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Prof. Dr. Ulrich <b>Gäbler</b>	Rektor Universität Basel
Karsten <b>Gerlof</b>	Persönlicher Referent der Senatorin Behörde für Wissenschaft und Forschung, Hamburg
Brigitte <b>Göbbels-Dreyling</b>	Hochschulrektorenkonferenz, Büro Berlin
Dr. Dietmar <b>Goll</b>	Referent Geschäftsstelle Wissenschaftsrat, Köln
Tamur <b>Goudarzi-Pour</b>	Assistent des Vorstandsbevoll- mächtigten Deutsche Lufthansa AG, Berlin
Dr. Manfred <b>Hagen</b>	Geschäftsführer Wismut GmbH, Chemnitz
Frauke <b>Hamann</b>	Assistentin des Präsidenten Universität Hamburg
Dr. Volker <b>Hasewinkel</b>	Geschäftsführer Bildungsakademie der Bankgesellschaft Berlin
Heike <b>Haug</b>	Mitarbeiterin von Hr. Berninger, MdB Deutscher Bundestag, Berlin

Dr. Rainer <b>Jansen</b>	Referent Deutscher Bundestag, Berlin
Prof. Dr. Michael <b>Jeske</b>	Vizepräsident Fachhochschule Hamburg
Dr. Klaus <b>Keßler</b>	Leiter Abteilung Int. Personal Affairs Wintershall Aktiengesellschaft, Kassel
Prof. Dr. Ferdinand <b>Kirchhof</b>	Prorektor Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Prof. Dr. Jürgen <b>Kunze</b>	Rektor Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
Prof. Dr. Klaus <b>Landfried</b>	Präsident Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Prof. Dr. Dieter <b>Lenzen</b>	Erster Vizepräsident Freie Universität Berlin
Prof. Dr. Carola <b>Lipp</b>	Vizepräsidentin Universität Göttingen
Dr. Jürgen <b>Lüthje</b>	Präsident Universität Hamburg
Vigdis <b>Nipperdey</b>	Geschäftsführerin Forum Ebenhausen Stiftung Wissenschaft und Politik, Ebenhausen
Dr. Gerhard <b>Paul</b>	Leiter Abteilung Farbenlaboratorium BASF AG, Ludwigshafen
Cornelia <b>Pieper</b>	Mitglied des Deutschen Bundestages, Berlin

Prof. Dr. Helmut <b>Ruppert</b>	Präsident Universität Bayreuth
Prof. Dr. Werner <b>Schaal</b>	Präsident Philipps-Universität Marburg
Markus <b>Schacherl</b>	Personalreferent Bayerische Landesbank Girozentrale, München
Prof. Dr. Ursula <b>Schaefer</b>	Vizepräsidentin Humboldt-Universität zu Berlin
Susanne <b>Schilden</b>	Pressereferentin Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Prof. Dr. Manfred <b>Schulte-Zurhausen</b>	Prorektor für Planung und Finanzen Fachhochschule Aachen
Michael <b>Sieber</b>	Staatssekretär Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Rolf <b>Soiron</b>	Präsident des Universitätsrates Universität Basel
Dr. Andreas <b>Stücke</b>	Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin
Prof. Dr. George <b>Turner</b>	Wissenschaftsenator a.D., Berlin
Dr. Eva <b>Waller</b>	Assistentin der Geschäftsführung RKW Sachsen Dienstleistung und Beratung GmbH, Radebeul
Prof. Dr.-Ing. Günter <b>Warnecke</b>	Präsident Universität Kaiserslautern

Andreas F. **Wilkes**

Geschäftsführer  
Veranstaltungsforum der  
Verlagsgruppe Georg von  
Holtzbrinck GmbH, Berlin

Rolf **Zeppenfeld**

Partner Arthur Andersen, Köln